



**Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics**

**Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice**

## **Trinational Master Regional and European Project Management**

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích – Ekonomická fakulta  
Westfälische Hochschule Zwickau – Fakultät Angewandte Sprachen und Interkulturelle Kommunikation  
Université Bretagne Sud à Lorient – Fakulté lettres, langues, sciences humaines et sociales

## **Master thesis**

**Virtuelle und interkulturelle Zusammenarbeit in multinationalen Unternehmen –  
Eine qualitativ-inhaltliche Untersuchung am Beispiel XY**

Author: Lisa-Marie Sperl

Supervisor I: Prof. Dr. phil. Doris Fetscher

Supervisor II: doc. Ing. Kamil Pícha, Ph.D.

České Budějovice 2018

## **Statement**

I hereby declare that, in accordance with Article 47b of Act No. 111/1998 Coll. in the valid wording, I agree with the publication of my master thesis, in full form to be kept in the Faculty of Economics archive, in electronic form in publicly accessible part of the IS STAG database operated by the University of South Bohemia in České Budějovice accessible through its web pages. Further, I agree to the electronic publication of the comments of my supervisor and thesis opponents and the record of the proceedings and results of the thesis defence in accordance with aforementioned Act No. 111/1998 Coll. I also agree to the comparison of the text of my thesis with the Theses.cz thesis database operated by the National Registry of University Theses and a plagiarism detection system.

München, 15.08.2018

.....

*Lisa-Marie Sperl*

## **Abstract**

Key words:

Virtual teams, project communication, intercultural project group, multilingualism, project management, face-to-face, computer-mediated communication

The increased use of teams with members from different countries and cultures who must cooperate regardless of country borders or time zones represents a challenge nowadays for those who are involved. In the context of the increasing internationalisation and globalisation tendencies and the growing diversity of employees, the relevance of multicultural working groups in companies is increasing more and more. Because of globalisation and the opening of new markets within and outside Europe and the establishment of branches in various countries, companies are confronted with an international workforce with whom they must always automatically have an exchange relationship. With the direct interaction of managers and employees from various countries, intercultural interaction and communication is becoming increasingly important. Due to the progress in communication technologies, virtual working groups have become an inevitable necessity of new forms of cooperation and an integral part of most companies. Virtual forms of communication do not only offer opportunities, but also challenges, which are even intensified by the intercultural component.

In this paper, the project communication within a German-Hungarian project team is to be investigated by means of a qualitative content-analytical study. Against this background, interviews were conducted with some of the project participants and evaluated according to Mayring's qualitative content analysis.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung und Forschungsvorhaben</b> .....	3
<b>2 Theoretische Grundlagen – Virtuelle Teams</b> .....	4
<b>3 Gegenstand der Untersuchung: Das SAP HCM Projektteam des Unternehmens XY</b> .....	6
3.1 Unternehmensbeschreibung .....	6
3.2 Projektbeschreibung .....	7
<b>4 Empirische Untersuchung</b> .....	8
4.1 Qualitative Forschung .....	9
4.1.1 Gütekriterien qualitativer Forschung .....	10
4.1.2 Methodologische Prinzipien .....	11
4.2 Datenerhebung .....	12
4.2.1 Leitfadengestütztes Interview .....	12
4.2.2 Auswahl der InterviewpartnerInnen .....	14
4.2.3 Beschreibung/ Durchführung der Interviews .....	16
4.2.4 Sequenzanalyse .....	17
4.2.5 Transkription der Interviews .....	18
4.3 Analysemethode qualitative Inhaltsanalyse .....	18
<b>5 Analyse und Auswertung</b> .....	20
5.1 Kodierschema und Kategoriensystem .....	20
5.2 Datenaufbereitung und Ergebnisse .....	29
<b>6 Fazit und Reflexion</b> .....	51
<b>7 Literaturverzeichnis</b> .....	55
<b>Anhang 1 – Interviewleitfaden</b> .....	58
<b>Anhang 2 – Sequenzanalyse</b> .....	60
<b>Anhang 3 – Transkriptionskonventionen nach GAT 2</b> .....	75
<b>Anhang 4 – Transkripte der ausgewählten Abschnitte</b> .....	77
<b>Anhang 5 – Audiodatei der Interviews</b> .....	128
<b>Anhang 6 – Datenschutzvereinbarung für wissenschaftliche Interviews</b> .....	129
<b>Anhang 7 – Versicherung an Eides statt</b> .....	130

## **1 Einführung und Forschungsvorhaben**

*Andere Länder, andere Sitten.*

*„Alle Leute sind gleich. Es sind nur ihre Gewohnheiten, die unterschiedlich sind.“ (Konfuzius)*

Im Zuge der zunehmenden Internationalisierungs- und Globalisierungstendenzen sowie der steigenden Diversität der Mitarbeiter nimmt die Relevanz von multikulturellen Arbeitsgruppen in Unternehmen mehr und mehr zu (vgl. Köppel 2008, S. 2). Durch die mit der Globalisierung einhergehenden Erschließung neuer Märkte innerhalb und außerhalb Europas und den Aufbau von Niederlassungen in verschiedenen Ländern sind Unternehmen mit einer internationalen Belegschaft konfrontiert, mit der sie automatisch jederzeit in Austauschbeziehung stehen müssen. Mit der direkten Interaktion von Führungskräften und Mitarbeitern aus verschiedensten Ländern gewinnt die interkulturelle Interaktion und Kommunikation somit immer mehr an Bedeutung. Durch den Fortschritt in Kommunikationstechnologien sind virtuelle Arbeitsgruppen daher mittlerweile eine unausweichliche Notwendigkeit neuer Kooperationsformen und integraler Bestandteil in den meisten Unternehmen geworden (vgl. ebd.). Virtuelle Kommunikationsformen bergen jedoch nicht nur Chancen, sondern auch Herausforderungen, die durch die interkulturelle Komponente sogar noch verstärkt wird.

In vorliegender Arbeit soll anhand einer qualitativ-inhaltsanalytischen Untersuchung die Projektkommunikation innerhalb eines deutsch-ungarischen Projektteams untersucht werden. Dazu wurden vor diesem Hintergrund Interviews mit einigen der Projektbeteiligten geführt und nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.

## 2 Theoretische Grundlagen – Virtuelle Teams

„Viele Wissenschaftler beginnen die Untersuchung eines Gegenstands damit, dass sie ihn definieren. Das ist natürlich schwer möglich, wenn sie ihn noch nicht genau kennen; diesen Zweck soll ja die Untersuchung erst erfüllen.“ (Heringer 2014, S. 10).

Im folgenden Kapitel sollen zunächst die theoretischen Überlegungen, die dieser Arbeit zugrunde liegen, näher erläutert werden. Da in vorliegender Arbeit überwiegend die virtuelle Kommunikation in einem länderübergreifenden Projekt untersucht werden soll, möchte ich zum besseren Verständnis im Folgenden zunächst einige Begrifflichkeiten näher beschreiben.

Virtuelle Teams sind in erster Linie als Teams zu betrachten. Liebig und Schütze (2001, S. 83) verstehen diesen Begriff „als eine institutionalisierte Gruppe von Personen in einer Organisation, die zur Erledigung von interdependenten Aufgaben, welche wiederum durch einen gemeinsamen Zweck verbunden sind, interagieren.“ Katzenbach und Smith (2001) sowie Steinmann und Schreyögg (2005) nennen noch spezifischere Charakteristika, die den Begriff des Teams näher identifizieren. So rechnen Katzenbach und Smith (2001, S. 45) den Teammitgliedern komplementäre Eigenschaften und unterschiedliche Fähigkeiten zu, die sich hinsichtlich fachlicher und funktioneller Sachkenntnis, kooperativer Problemlösung und zwischenmenschlicher Kommunikation ergänzen. Auch verpflichten sich die Teammitglieder zu bestimmten Herangehensweisen, um das gemeinsame Projektziel zu erreichen (vgl. ebd.). Das Charakteristikum der Verantwortlichkeit für Erfolg und Misserfolg tragen alle Teammitglieder gleichermaßen (vgl. Katzenbach, S. 32). Und schließlich findet sich bei Steinmann und Schreyögg (2005, S. 593) das Charakteristikum der kollektiven Leistung. Teams erbringen demnach eine größere kollektive Leistung als die Summe der Einzelleistungen, durch die ein kollektiver, synergetischer Effekt entsteht.

Zu einem *virtuellen* Team wird ein Team durch das Vorhandensein folgender konstituierender Merkmale: Virtuelle Teams arbeiten über räumliche, zeitliche sowie organisationale Grenzen hinweg und kommunizieren mittels Medientechnologie (Liebig/Schütz 2001, S. 83). Die Mitarbeiter eines virtuellen Projektteams werden, ähnlich wie in traditionellen Teams, anhand fachlicher,

methodischer sowie sozialer Kompetenzen ausgewählt (vgl. Herrmann et al. 2006, S. 83). Durch die geographische Verteilung der Teammitglieder, sei es auf unterschiedliche Bürogebäude am selben Standort oder auf sogar unterschiedliche Länder oder Kontinente, ist es den Mitgliedern eines Projektteams nicht möglich, sich von Angesicht zu Angesicht gegenüberzustehen. Daher wird es ihnen ausschließlich über Informationstechnologien ermöglicht, miteinander zu kommunizieren und kollaborieren. Die räumliche Distanz ist somit ein wesentliches Merkmal für virtuelle Teams (vgl. Pauleen 2004, S. 11).

Ein weiterer Faktor ist die Zeit. Teammitglieder können in unterschiedlichen Zeitzonen arbeiten, was den Projektteams in ihrer gemeinsamen Arbeit insofern ein höheres Maß an Flexibilität abverlangt (vgl. Fassnacht 2010), S. 14). Die Basis einer virtuellen Teamzusammenarbeit besteht ausschließlich auf Informations- und Kommunikationssystemen. Zu den elektronischen Kommunikationsformen zählen analoge Medien wie Telefon und Fax, sowie digitale Medien wie E-Mail, Chats, Webkonferenzsysteme etc. (vgl. Konradt/Hertel (2002), S. 18). Auch wenn digitale Medien auch in traditionellen Teams eine große Rolle spielen, sind diese doch für virtuelle Teams unerlässlich. Virtuelle Teams werden als reale Projektteams oder Arbeitsgruppen verstanden, die nach Funktionalität strukturiert sind und solange bestehen bleiben, bis das gemeinsame Ziel erreicht wird (vgl. Antoni 1998, S. 9).

Virtuelle Teams sind nicht in den seltensten Fällen auch international und somit multikulturell zusammengesetzt. Demzufolge arbeiten in solchen Teams zumeist Personen unterschiedlicher Nationalität und Sprache sowie verschiedenen kulturellen Prägungen zusammen. Der niederländische Kulturwissenschaftler Geert Hofstede, der als einer der bekanntesten Vertreter im Bereich Interkulturelles Lernen ist, zeigt in seinem Modell der Kulturdimensionen, wie unterschiedlich ausgeprägt zum Beispiel Machtverhältnisse, Gruppendynamiken, soziokulturelle Rollenverteilungen und die zwischenmenschliche Kommunikation in den verschiedenen Ländern sind und wie sich diese auf die gemeinsame Zusammenarbeit auswirken kann.<sup>1</sup> Pauleen (2004, S. 14) zufolge kann kulturelle Vielfalt sowohl zahlreiche Chancen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit schaffen, jedoch auch einige Herausforderung beinhalten.

---

<sup>1</sup> Für nähere Informationen siehe Geert Hofstede – Modell der Kulturdimensionen.

### **3 Gegenstand der Untersuchung: Das SAP HCM Projektteam des Unternehmens XY**

In den folgenden Abschnitten soll der Gegenstand der Evaluationsstudie beschrieben werden. Hierfür erfolgt im ersten Unterkapitel eine kurze Beschreibung des Unternehmens. Darauffolgend wird das Projekt vorgestellt.

#### 3.1 Unternehmensbeschreibung

*The following passage in the extent of one page contains classified information and is contained only in the archived original of the thesis stored at the Faculty of Economics, University of South Bohemia.*

### 3.2 Projektbeschreibung

*The following passage in the extent of one page contains classified information and is contained only in the archived original of the thesis stored at the Faculty of Economics, University of South Bohemia.*

#### 4 Empirische Untersuchung

Nach den theoretischen Betrachtungen zu virtueller und interkultureller Kommunikation soll im folgenden Kapitel das methodische Vorgehen vorgestellt und begründet werden, welches für die empirische Untersuchung der Forschungsfrage gewählt wurde. Zur besseren Einordnung soll zuvor noch ein kurzer Überblick über die unterschiedlichen Methoden, die in der Forschungslandschaft existieren, gegeben werden.

Als empirische Sozialforschung bezeichnen Gläser und Laudel (2010, S. 24) „Untersuchungen, die einen bestimmten Ausschnitt der sozialen Welt beobachten, um mit diesen Beobachtungen zur Weiterentwicklung von Theorien beizutragen.“ Durch empirische, das heißt ‚auf Erfahrung beruhende‘ Forschungsprozesse kann demnach die soziale Realität beobachtet werden, wodurch, angeleitet durch Theorien, theoretische Schlussfolgerungen gezogen werden können (ebd.).

Abhängig von Forschungsgegenstand und Ziel einer Untersuchung finden in der empirischen Sozialforschung sowohl quantitative als auch qualitative Forschungsmethoden Anwendung.

Während die quantitative Forschung ein normatives Paradigma bezeichnet, charakterisiert die qualitative Forschung ein interpretatives Paradigma (vgl. Lüdders 2007, S. 13-14). Das normative Paradigma, das durch die Attribute ‚quantitativ‘, ‚nomothetisch-deduktiv‘ oder ‚theorietestend‘ näher bestimmt werden kann, kennzeichnet eine Forschungsstrategie, die „durch standardisierende Datenerhebungen und die Anwendung statistischer Tests“ (Gläser/Laudel 2010, S. 26) nach kausalen Zusammenhängen<sup>2</sup> sucht. Das interpretative Paradigma hingegen, das sich in den mit ‚qualitativ‘, ‚induktiv‘ oder ‚theoriegenerierend‘ bezeichneten Forschungen findet, bezieht sich auf eine Strategie, die „nach den Kausalmechanismen<sup>3</sup> [sucht], die unter bestimmten Bedingungen bestimmte Effekte hervorbringen“ (ebd.). Da die *mechanismenorientierte Strategie* auf der Suche nach kausalen Zusammenhängen jedoch lediglich einen oder wenige Fälle

---

<sup>2</sup> Anm.: Als Kausalzusammenhang wird „eine Gegenüberstellung von Faktoren (Ursachen), die bestimmte Effekte (Wirkungen) hervorbringen“ (Gläser/Laudel 2010, S. 25), bezeichnet.

<sup>3</sup> Anm.: Kausalmechanismus meint einen sozialen Mechanismus, „der zwischen den Ursachen und Wirkungen vermittelt, d.h. die Wirkungen produziert, wenn die Ursachen auftreten“ (vgl. ebd.); Mayntz (2004, S.241) beschreibt diesen als „eine Sequenz von kausal miteinander verbundenen Ereignissen, die unter bestimmten Bedingungen wahrscheinlich auftritt und von spezifischen Ausgangsbedingungen zu einem spezifischen Ergebnis führt“ (zitiert nach Laudel/Gläser 2010, S.26).

analysiert, lassen sich keine präzisen Aussagen über den Bereich, in dem sich der gefundene Mechanismus zeigt, treffen. Dies gilt auch für die Bedingungen, die für das Funktionieren des Mechanismus gegeben sein müssen. Zwar können Aussagen über diese getroffen werden, jedoch nicht über deren Reichweite (ebd.).

Seit jeher kommt es daher aufgrund der unterschiedlichen Facetten der Forschungsansätze zu einem Methodenstreit zwischen Anhängern der qualitativen und denen der quantitativen Forschung. Letztere lasten der qualitativen Sozialforschung „mangelnden Theoriebezug und willkürliches (methodisch nicht kontrolliertes) Arbeiten“ (ebd., S. 25) an und stellen die Reproduzierbarkeit und Verlässlichkeit der qualitativen Datenerhebung und -auswertung infrage. Qualitative Forscher hingegen bewerten die „aus der Theorie abgeleiteten Kategorien und standardisierende[n] Verfahren“ (ebd.) der quantitativen Sozialforschung als ungeeignet in Hinblick auf „gültige Beschreibungen und Erklärungen menschlichen Handelns“ (ebd.).

Gläser und Laudel (vgl. ebd.) konstatieren diesbezüglich, dass die Unterscheidung in ‚theorie- bzw. hypothesentestende‘ quantitative und ‚theoriegenerierende‘ qualitative Forschung längst hinfällig sei, da nicht alle quantitativen Studien Hypothesen testen und sogar in manchen qualitativen Studien das Testen von Hypothesen Anwendung findet (vgl. ebd.). Kruse (2015, S. 45) geht sogar noch weiter und betont, dass quantitative und qualitative Forschung einander nicht in Konkurrenz gegenübergestellt werden sollten, da sie sich komplementär zueinander verhalten. Aus diesem Grund findet mittlerweile auch das Prinzip der *Mixed-Methods*<sup>4</sup>, eine Kombination beider Ansätze, in der Forschungslandschaft Anklang (vgl. Lüdders 2007, S. 13).

#### 4.1 Qualitative Forschung

*Welche Herausforderungen sehen Beschäftigte eines Unternehmens in der Zusammenarbeit über Landesgrenzen hinweg mit Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen?* Mit dieser Frage beschäftigt sich das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit. Zur Erhebung und Auswertung findet daher eine qualitative Methode Anwendung. Bei Flick (2009, S. 24) findet sich zur qualitativen Forschung folgende Definition:

---

<sup>4</sup> Anm.: wird hier der Vollständigkeit halber aufgeführt. Für nähere Informationen siehe Lüdders 2007.

„Die Datenerhebung ist offener gestaltet und zielt auf ein umfassenderes Bild ab, das die Rekonstruktion des untersuchten Falls ermöglicht. Zu diesem Zweck werden (...) offene Fragen [verwendet], die der Teilnehmer spontan in eigenen Worten beantworten soll.“

Als Erhebungsmethode dient ein leitfadengestütztes Interview, das in Kapitel 4.2.1 näher beschrieben wird. Für die Analyse und Auswertung habe ich die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt. Wie auch in der quantitativen Forschung gelten ebenso für qualitative Vorgehen bestimmte Prinzipien zu beachten.

#### 4.1.1 Gütekriterien qualitativer Forschung

Gütekriterien gelten als zentraler Bestandteil methodischer Auseinandersetzungen. Aufgrund der Besonderheiten des qualitativ-methodischen Vorgehens werden die klassischen Gütekriterien der quantitativen Forschung, Objektivität, Reliabilität und Validität, in der qualitativen Forschung jedoch weitestgehend abgelehnt (vgl. Steinke 2010, zitiert nach Flick/von Kardorff/Steinke 2010, S. 319-331). Bei Mayring (2002, S. 144-147, zitiert nach Vogt/Werner 2014, S. 69) finden sich dennoch Gütekriterien, die in der qualitativen Forschung Geltung besitzen:

1. *Verfahrensdokumentation*: Um die Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses zu gewährleisten, müssen alle Schritte der Forschungsarbeit dargestellt und begründet werden. Dies beinhaltet die Offenlegung des theoretischen Vorverständnisses sowie die Beschreibung und Begründung der methodischen Vorgehensweise. Des Weiteren sind auch die einzelnen Schritte der Datenerhebung und -auswertung darin inkludiert. Dies bedeutet, dass jeder dieser Schritte dargestellt und begründet werden muss sowie auch eventuell auftretende Probleme bei der gewählten Vorgehensweise reflektiert werden müssen. Des Weiteren sind Einschränkungen oder forschungspragmatische Entscheidungen offenzulegen und zu reflektieren.
2. *Argumentative Interpretationsabsicherung*: Die Interpretationen müssen am Material abgesichert und argumentativ begründet werden sowie in sich schlüssig sein.
3. *Regelgeleitetheit*: Die im Forschungsdesign festgesetzten Analyseschritte müssen im Forschungsprozess verändert werden können. Dennoch muss

ein systematisches Vorgehen bei der Bearbeitung des Materials gewährleistet sein.

4. *Nähe zum Gegenstand*: Die qualitative Forschung knüpft möglichst nah an der Alltagswelt der beforschten Subjekte an. Weiter hat dies zur Folge, dass eine Interessenübereinstimmung mit den Befragten in einem gleichberechtigten und offenen Verhältnis angestrebt wird.
5. *Kommunikative Validierung*: Die Befragten werden ausschließlich als denkende Subjekte und nicht als Datenlieferanten betrachtet. Die Gültigkeit der Ergebnisse sollte daher überprüft werden, indem diese im Dialog mit den Befragten erneut diskutiert werden.

#### 4.1.2 Methodologische Prinzipien

Der Erfolg eines Forschungsprozesses wird maßgeblich durch die Wahl einer geeigneten Methode begünstigt. Gläser und Laudel (2010, S. 29) zufolge bilden „die Grundlage einer Methodologie [...] bestimmte Prinzipien, die die Beurteilung und die Auswahl von Untersuchungsstrategien und Methoden anleiten sollen.“ Die Einhaltung dieser Prinzipien gewährleistet die Verlässlichkeit des produzierten Wissens, sodass auch andere Wissenschaftler die Erkenntnisgewinnung nachvollziehen können (vgl. ebd.). Gläser und Laudel (2010, S. 30) führen in ihren Ausführungen methodologische Prinzipien auf, die nicht nur für die Sozialwissenschaft, sondern für die gesamte Wissenschaft Gültigkeit besitzen. Neben dem Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens, das bei den Gütekriterien nach Mayring bereits aufgeführt wurde, soll im Folgenden noch auf das methodologische Prinzip der Offenheit näher eingegangen werden.

Das Prinzip der Offenheit besagt, dass der empirische Forschungsprozess für unerwartete Informationen offen sein muss. Forscher dürfen beobachtete Tatbestände nicht vorschnell unter Bekanntes kategorisieren, sei es aus der theoretischen Analyse oder aus Vorurteilen aus dem Alltag Entstandenes. „Mangelnde Offenheit birgt in beiden Fällen die Gefahr, dass die Beobachtung in vorgefertigte Kategorien gepresst und Unerwartetes ausgeschlossen wird“ (ebd.). Wissenschaftler wie Glaser und Strauss (1967, S. 37), Lamnek (1988, S. 22-23) und Kleinig (1982, S. 231-232) fordern in ihren Ausführungen, „dass die Untersuchung durch den Untersuchungsgegenstand, das heißt, durch die im empirischen Material enthaltenen Informationen strukturiert werden soll“ (zitiert nach Gläser/Laudel 2010, S. 30). Die Untersuchung soll also nicht durch

Vorüberlegungen strukturiert werden (vgl. ebd.). Für Hoffmann-Riem (1980, S. 343 zitiert nach ebd.) impliziert das Prinzip der Offenheit den Verzicht auf Theorie sogar gänzlich. Ihr zufolge besagt dieses Prinzip, „dass die theoretische Strukturierung des Forschungsgegenstandes zurückgestellt wird, bis sich die Strukturierung des Forschungsgegenstandes durch die Forschungssubjekte herausgebildet hat“ (ebd.).

#### 4.2 Datenerhebung

Im Folgenden wird das Vorgehen der mündlichen Befragung mittels leitfadengestützter Interviews dargelegt. Zunächst wird das Leitfadendesign beschrieben, gefolgt von der Vorstellung der Interviewpartner. Darauf folgend wird die Interviewsituation geschildert. Das Kapitel schließt mit der Beschreibung der Analyseverfahren.

##### 4.2.1 Leitfadengestütztes Interview

Als Erhebungsmethode habe ich das leitfadengestützte Interview gewählt, da durch die offene Gestaltung der Interviewsituation die subjektive Sichtweise der befragten Person mehr zur Geltung kommt als in rein standardisierten Fragebögen (Flick 2012, S. 194). Des Weiteren erachtete ich einen Leitfaden als sinnvoll, da mir die Interviewpartner im Vorfeld nicht bekannt waren und deshalb Unsicherheiten bezüglich ihrer narrativen Kompetenz bestanden (vgl. Lüdders 2007, S. 67).

Anders als das narrative Interview, das auf einen strukturierten Leitfaden verzichtet, setzt das Leitfadeninterview einen solchen voraus. Der Leitfaden beinhaltet konkrete Fragen für die Interviewsituation. Da diese Fragen, angepasst an die aktuelle Situation, vom Interviewer variabel gestellt werden können, bezeichnet man es als halbstandardisiertes Interview (vgl. Lüdders 2007, S.65). Lüdders zufolge existiert in der qualitativen Forschung bisher jedoch keine eindeutige Definition für den Begriff des Leitfadeninterviews. So gelten beispielsweise auch das problemzentrierte Interview sowie das fokussierte Interview und das Experteninterview dafür als Beispiele, was konkret bedeutet, dass der Einsatz eines Leitfadens allein bereits ein Interview als Leitfadeninterview klassifiziert (vgl. ebd.).

Der Interviewleitfaden dient somit der Strukturierung, um den Gesprächsverlauf in eine bestimmte vorgeschriebene Themenrichtung zu lenken (vgl. Bohnsack 2000, S. 22). Dabei kommt diesem gleich eine doppelte Rolle in der „Vermittlung der beiden gegensätzlichen Anforderungen von Strukturiertheit und Offenheit“ (Strübing 2013, S. 92) zu. Das Leitfadendesign ermöglicht durch die maximale Offenheit einerseits und die Möglichkeit, in den Erzählstrang strukturiert einzugreifen, andererseits, eine Rekonstruktion subjektiver Theorien und des Alltagswissens (vgl. Helfferich 2011, S. 179). Ein Interviewleitfaden dient daher als Vermittler zwischen diesen beiden Extremen, da er mehrere relevante Themen und Fragerichtungen vorweist, „ohne aber in den Frageformulierungen und vor allen Dingen in der Themenabfolge restriktiv zu sein“ (Strübing 2013, S. 92).

Die Interviewform des Leitfadens eignet sich daher besonders für den in dieser Arbeit zugrundeliegenden Forschungsgegenstand. Das Forschungsinteresse zielt hierbei auf bestimmte Bereiche und setzt für die Interpretation bestimmte Themenkomplexe voraus. Da eine selbstständige Generierung der Erzählgestaltung seitens der Gesprächspartner nicht ausschließlich zu erwarten ist, ist es legitim, das Interview durch Gesprächseingriffe in eine bestimmte Richtung zu lenken (vgl. Helfferich 2011, S. 179). Den für die Interviews konzipierten Leitfaden dieser Arbeit habe ich daher bei allen Gesprächen zur Orientierung herangezogen, allerdings, je nach Gesprächsverlauf, teilweise abgeändert.

Den Interviewleitfaden habe ich etwa zwei Wochen vor der Durchführung der Interviews erstellt. Als Orientierung diente mir verschiedene Forschungsliteratur zu dieser Thematik, in die ich mich im Vorfeld eingelesen hatte. Da die qualitative Forschung in ihrem induktiven Vorgehen nicht von theoretischen Annahmen ausgeht (vgl. Hussy et al. 2013, S. 191), habe ich versucht, möglichst offene Fragen zu stellen und neuen Erkenntnissen gegenüber offenzubleiben. Durch einen gegebenen Anfangsreiz beziehungsweise mit einer erzählgenerierenden Eingangsfrage wurde das Interview begonnen. Nach und nach wurden dann konkretere Fragen gestellt, um auf das Forschungsinteresse hinzulenken (vgl. Lüdders 2007, S. 65). Der Hauptteil des Leitfadens umfasste diejenigen Themenbereiche, welche für die Beantwortung meines Forschungsinteresses von Bedeutung waren. Themengebiete im verwendeten Fragebogen waren das Ausmaß der Kooperation mit Kollegen an inländischen sowie ausländischen

Standorten, die subjektive Einschätzung Anwendung verschiedener Kommunikationstools, die subjektive Wahrnehmung zu sprachlichen und kulturellen Herausforderungen, der Bedeutung des persönlichen Kontakts sowie die Einschätzung zu standortübergreifender Zusammenarbeit. Des Weiteren enthielt der Fragebogen Steuerungs- beziehungsweise Nachfragen sowie sogenannte Aufrechterhaltungsfragen, die zur Kontinuität des Gesprächsflusses beitragen. Am Ende des Interviews wurde den Teilnehmern die Möglichkeit gegeben, Ergänzungen oder Detaillierungen anzuführen sowie die Befragung zu beenden. Eine vollständige Fassung des verwendeten Leitfadens ist dem Anhang zu entnehmen.

#### 4.2.2 Auswahl der InterviewpartnerInnen

Die GesprächspartnerInnen für die der Arbeit zugrundeliegenden Interviews wurden von Unternehmensseite ausgewählt. Voraussetzung für eine übergreifende Analyse im Hinblick auf die Herausforderungen der virtuellen und interkulturellen Zusammenarbeit war, neben Mitarbeitern aus Deutschland auch Mitarbeiter aus Ungarn interviewen zu können und deren Sichtweise in meine Forschung miteinzubeziehen. Die Befragten sind aufgrund ihrer Erfahrungen und Erlebnisse auf diesem Gebiet als Experten anzusehen.

In der Soziologie taucht eine Vielzahl von Experten-Funktionen auf. Darin handelt es sich um ein „soziales Konstrukt aus Erwartungen und Zuschreibungen an den Experten“ (Mieg/Brunner 2001, S. 6). Die Wissenschaftssoziologie geht sogar so weit, dass maßgebliche Expertise heutzutage nicht mehr nur in der Wissenschaft, sondern in nahezu in allen Bereichen der Gesellschaft, beispielsweise in Unternehmen, Think Tanks, NGOs etc., produziert wird (vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S. 10 zitiert in Mieg/Brunner (2001)). In der Psychologie ist mit der Bezeichnung *Experte* vordergründig die Kompetenz der jeweiligen Person gemeint. Unter Kompetenz versteht man das besondere Wissen, über das eine Person zu einem bestimmten Sachverhalt verfügt und die entsprechenden Fertigkeiten, die sie sich dazu angeeignet hat (vgl. ebd.). Forschungsbefunde aus der Kognitionspsychologie verstärken die Aussage sogar, „dass Experten aufgrund von Training und langjähriger Erfahrung ihre Wahrnehmungs- und Handlungsfähigkeiten einem bestimmten Problembereich

angepasst haben“ (ebd.). Als zentrale Elemente zur Expertenkompetenz führen Miegl und Brunner (ebd.) Folgende auf:

- die geringe Bedeutung persönlicher Generalfertigkeiten (Intelligenz, Gedächtnis etc.) für die Expertenleistung;
- die strikte *Bereichsabhängigkeit* der Expertenleistung [...];
- die langjährige *Erfahrung*: Es gilt in etwa eine *Zehn-Jahres-Regel*. (Das Erlangen von Expertenkompetenz braucht etwa zehn Jahre Training und Erfahrung).

Ein Experte ist demnach „jemand, der/die aufgrund von langjähriger Erfahrung über bereichsspezifisches Wissen/Können verfügt“ (ebd.).

Um dem Expertenbegriff Rechnung zu tragen, war es daher entscheidend, dass die drei Mitarbeiter bereits seit mindestens zehn Jahren im Unternehmen tätig sind und bereits Erfahrungen in der virtuellen und interkulturellen Zusammenarbeit gesammelt haben. Dafür wurden mir eine männliche sowie eine weibliche Person von deutscher Seite sowie eine weibliche Gesprächsperson von ungarischer Seite für meine Forschungsarbeit gestellt.

Da das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit nicht darin liegt, wie ein bestimmtes Unternehmen eine virtuelle Projektkommunikation mit internationalen Teammitgliedern umsetzt, sondern welche Vorteile und Herausforderungen generell Beschäftigte aus ihrer Perspektive sehen, wurden alle personenbezogenen Daten anonymisiert. Nach dem Bundesdatenschutzgesetz ist es Wissenschaftlern nur erlaubt, personenbezogene Daten zu veröffentlichen, wenn eine Einwilligung des Betroffenen vorliegt. Diese Regelung schließt auch alle Einzelangaben ein, die eine bestimmte Person zwar nicht identifizieren, dies aber, verbunden mit anderen Daten, ermöglichen könnten (vgl. Gläser/Laudel 2010, S.55). ForscherInnen unterliegen demnach der Schweigepflicht sowie dem Datengeheimnis und müssen zudem dem „Prinzip der informierten Einwilligung“ folgen (vgl. Helfferich 2011, S. 190). Aus diesem Grund wurden die Namen meiner Interviewpartner sowie weitere personenbezogenen Angaben anonymisiert.

#### 4.2.3 Beschreibung/ Durchführung der Interviews

Die Interviews habe ich am 20. April 2018 innerhalb der Arbeitszeit der Befragten in einem Konferenzzimmer des Unternehmens am Hauptstandort in Deutschland durchgeführt. Im Vorfeld hatte ich die Mitarbeiterin des HR-Managements bereits um einen Raum gebeten, der die Kriterien einer ungestörten Atmosphäre, einer guten Akustik für die Tonbandaufnahme sowie das persönliche Wohlbefinden der Interviewpersonen erfüllte (vgl. Helfferich 2011, S. 177). Für das erste Interview wurde mir vom HR-Management 45 Minuten Zeit bewilligt, für das zweite Interview 60 Minuten und für das dritte 30 Minuten.

Den Gesprächspartnern habe ich auf ihren Wunsch hin im Vorfeld eine kurze Präsentation zu vorliegender Abschlussarbeit per E-Mail zukommen lassen. Das Thema meiner Masterarbeit wurde ihnen wenige Wochen zuvor bereits durch eine Mitarbeiterin des HR-Managements mitgeteilt. Des Weiteren habe ich die Experten in einer E-Mail noch einmal explizit um ihr Einverständnis gebeten, dass ihre Aussagen für meine wissenschaftliche Arbeit verwendet werden dürfen und sie informiert, was mit ihren Äußerungen innerhalb des Forschungsprozesses geschieht. Die Datenschutzvereinbarung für wissenschaftliche Interviews<sup>5</sup> habe ich den Interviewpartner ebenfalls in schriftlicher Form zukommen lassen. Darin stand schriftlich festgehalten, dass zur Wahrung der Anonymität weder sie selbst noch ihr Arbeitgeber namentlich erwähnt würden. Ihre Zustimmung zur digitalen Aufzeichnung des Interviews anhand eines Diktiergeräts, das ich im Vorfeld auf meinem Smartphone installiert hatte, habe ich am Tag der Interviews von zwei der drei Befragten schriftlich eingeholt. Das dritte Interview wurde telefonisch abgehalten, weshalb hier die Zustimmung zur Aufzeichnung mündlich erfolgte.

Den Kommunikationsstil, d.h. das Interviewverhalten, würde ich als neutral, zum Teil jedoch auch als weich, einstufen. Lamnek zufolge betont das neutrale Interview „den unpersönlich-sachlichen Charakter der Befragung, die Einmaligkeit der Kommunikation und die soziale Distanz zwischen den Befragungspartnern“ (Lamnek 2005, S. 344). Das bedeutet, dass der Interviewer die Antwortreaktionen auf eine Frage weder positiv noch negativ kommentieren darf und sich fortwährend neutral zu verhalten hat. Demzufolge schien eine solche Neutralität angemessen. Dennoch gelang es mir als Interviewerin nicht

---

<sup>5</sup> Siehe dazu Anhang 7.

durchgehend, die von Lamnek definierte Neutralität beizubehalten. Aufgrund eines neunwöchigen Praktikums, das ich im Sommer 2017 in dem Unternehmen absolviert habe und des familiären Umgangs miteinander innerhalb der Firma, der in Kapitel 4.1 bereits betont wurde, zeugen die Interviews auch immer wieder von Facetten des weichen Kommunikationsstil: „Weich ist ein Interview, wenn der Interviewer versucht, ein Vertrauensverhältnis zum Befragten zu entwickeln, indem er der Person des Befragten (nicht den Antworten) seine Sympathie demonstriert“ (Grunow 1978, zitiert in Lamnek 2005, S.343). Die Atmosphäre war die gesamten Interviews hindurch locker und entspannt. Auf den Aufzeichnungen hört man vor allem beim zweiten Interview, mit SI, durch Tonlage, Lachen etc. beider Seiten, dass das Interview mehr Facetten des weichen als des neutralen Kommunikationsstils aufweist, was meines Erachtens die Antworten des Interviewpartners jedoch nicht notwendigerweise beeinflusst haben muss.

Grundsätzlich ist noch anzumerken, dass sich in qualitativen Studien als anwendbare Methoden lediglich die weichen bis neutralen Kommunikationsstile in Interviews eignen. Die Form der harten Interviewtechnik kommt für Lamnek nicht in Betracht (vgl. ebd.).

#### 4.2.4 Sequenzanalyse

Da in dieser Arbeit überwiegend die inhaltliche Analyse des Gesagten im Vordergrund steht, habe ich zu Beginn eine Sequenzanalyse<sup>6</sup> erstellt. Diese diente dazu, einen ersten Überblick über das Gesagte zu erhalten und daraus wesentliche Punkte für mein Forschungsvorhaben zu vermerken.

Das erste Interview (mit VO) hat eine Länge von 25,53 Minuten. Dieses habe ich in 41 Sequenzen unterteilt. Das zweite Interview (mit SI), mit einer Länge von 50,23 Minuten, besteht aus 45 Sequenzen. Das dritte Interview (mit LP) hat eine Länge von 34,05 Minuten. Dieses habe ich in 42 Sequenzen unterteilt. Die Anzahl ergibt sich zum einen aus den Leitfragen, an denen ich mich im Interview orientiert habe, um das Gespräch auf die für meine Forschungsfrage relevanten Aspekte zu lenken. Zum anderen sind die längeren Abschnitte, in denen ausschließlich die jeweiligen Interviewpartner erzählen, in verschiedene

---

<sup>6</sup> Siehe dazu Anhang 2.

Themenpunkte untergliedert. Zur Wahrung der Anonymität wurden in der Sequenzanalyse die Initialen X-1 für mich und X-2, X-3, X-4 für die jeweiligen Interviewpartner verwendet. Die Initialen diese ergaben sich aus der Reihenfolge der Interviews.

#### 4.2.5 Transkription der Interviews

Für die Auswertung habe ich die aufgezeichneten Interviews transkribiert. Als Transkription (lat. *transcribere* „umschreiben“) wird die Übertragung von gesprochener Sprache in eine schriftliche Form bezeichnet (vgl. Mayring 2002, S. 89). Durch die Transkription wird das Geschehen haltbar gemacht. Dies bietet den Vorteil, dass das Transkript mehrere Male und von verschiedenen Forschern einer Untersuchung unterzogen werden kann (vgl. Lucius-Hoehne/Deppermann 2004, S. 309). Die Abschrift erfolgte in ein Word-Dokument mit Segmentnummerierung, um in der späteren Analyse genaue Verweisangaben machen zu können. Das Interview habe ich mithilfe der Software FOLKER transkribiert. Aufgrund parasprachlicher Elemente, die in meinem Transkript deutlich gemacht werden sollten, fiel die Entscheidung, die Transkriptionskonventionen nach GAT 2, einer Weiterentwicklung des Gesprächsanalytischen Transkriptionssystems, anzuwenden (vgl. Selting et al. 2009, S. 353-402).<sup>7</sup> Dadurch wird auch eine qualitative Analyse der phonetischen und phonologischen Eigenschaften möglich (vgl. Dresing/Pehl 2018, S.26). Auch wenn es in vorliegender Arbeit vorrangig um eine inhaltliche und nicht sprachliche Untersuchung geht, ist die Anwendung dieser Konventionen dennoch zu bevorzugen.

#### 4.3 Analysemethode qualitative Inhaltsanalyse

Für die Auswertung und Analyse der durchgeführten Leitfadeninterviews habe ich die Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt. Im folgenden Kapitel erfolgt eine kurze Beschreibung der Methode. Der Analyseprozess wird in Kapitel 5 anhand des Forschungsbeispiels in größerer Ausführlichkeit dargestellt wird.

---

<sup>7</sup> Für die verwendeten Konventionen siehe Anhang 3.

Die Methode der Inhaltsanalyse zielt nicht nur auf den Inhalt des zugrundeliegenden Materials ab, sondern macht außerdem latente Sinnstrukturen zum Gegenstand der Analyse (Mayring 2012, S. 469). Auswertungsverfahren mittels qualitativer Inhaltsanalyse orientieren sich an vier theoretischen Grundsätzen. Erstens gilt es, das zu analysierende Material in seinem Kommunikationszusammenhang zu verstehen. Zweitens liegt die besondere Systematik in der Regel- und Theoriegeleitetheit. Drittens muss die Einhaltung der qualitativen Gütekriterien gewährleistet werden. Viertens müssen quantitative Analyseschritte in solch qualitativ orientierten Auswertungsverfahren als realisierbare Vorgehensweisen einbezogen werden (vgl. ebd., S. 471).

Als Grundgedanke der qualitativen Inhaltsanalyse gilt die systematische Analyse von Texten, indem das Material der Datenerhebung theoriegeleitet stufenweise anhand eines daraus entwickelten Kategoriensystems bearbeitet wird (vgl. Mayring 2002, S. 114). Lamnek (2005, S. 513) zufolge ist es mit Hilfe der qualitativen inhaltsanalytischen Auswertung möglich, die „manifesten Kommunikationsinhalte, also Aussagen von Befragten, die diese bewusst und explizit von sich geben“, zu untersuchen. Die Intersubjektivität der Methode wird in der streng methodisch kontrollierten und systematisierten Vorgehensweise gesichert. Um eine schrittweise sowie regelgeleitet Analyse des Materials zu ermöglichen, wird dieses in verschiedene Einheiten zerlegt. Die Vorteile dieser systematischen Analysetechnik nutzt die qualitative Inhaltsanalyse. Jedoch darf dabei nicht in vorschnelle Quantifizierungen verfallen werden. Mayring betont hier, dass die Systematik und Analyseschritte stets einzuhalten sind (vgl. Mayring 2002, S. 114).

Trotz der aufgezählten Vorteile weist die qualitative Inhaltsanalyse auch Grenzen auf. Nachteile können in einer zu offenen Fragestellung oder in einer zu einschränkenden bzw. theoretisch nicht begründbaren, induktiven Kategorienbildung liegen (Mayring 2012, S. 474). Aufgrund des theoriegeleiteten Vorgehens der Inhaltsanalyse eignet diese besonders für das dieser Arbeit zugrundeliegende Forschungsinteresse. Das vorhandene Material wird dabei unter einer theoretisch angewiesenen Fragestellung analysiert. Die Ergebnisse werden vor diesem theoretischen Hintergrund interpretiert (vgl. Mayring 2015, S. 13).

Im Mittelpunkt dieser Analysemethode steht das Kategoriensystem, das am Material entwickelt wurde. Dieses hält diejenigen Gesichtspunkte fest, welche aus den vorhandenen Daten herausgefiltert werden. Durch dieses Vorgehen hebt sich die qualitative Inhaltsanalyse von anderen Analyseformen ab, welche Texte überwiegend interpretativ und hermeneutisch bearbeiten (vgl. Mayring 2002, S. 114). Bei dem inhaltsanalytischen Interpretiervorgang differenziert Mayring zwischen drei voneinander unabhängigen Grundformen der Analysetechnik, nämlich Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung (vgl. Mayring 2015, S. 67). Letztere stellt im zugehörigen die „wohl zentralste inhaltsanalytische Technik“ (ebd., S. 97) dar. Bei der inhaltsanalytischen Strukturierung wird das Material anhand eines Kategoriensystems strukturiert und Textbestandteile systematisch auf Grund bestimmter Kriterien extrahiert. Das Ziel der strukturierend-qualitativen Inhaltsanalyse stellt das Herausarbeiten einer Struktur aus dem zugrundeliegenden Material dar (vgl. Mayring 2002, S. 118). Im Hinblick auf das Forschungsinteresse der zugrundeliegenden Arbeit habe ich aufgrund dieser Eigenschaften die Strukturierung als primäre Analysetechnik gewählt. Innerhalb der strukturierenden Inhaltsanalyse unterscheidet Mayring (2015, S. 99) je nach Ziel der Analyse verschiedene Formen von Strukturierung. Als Strukturierungsform der zugrundeliegenden Arbeit wende ich eine inhaltliche Strukturierung an, deren Ziel in der Herausfilterung und Zusammenfassung bestimmter Themen, Inhalte und Aspekte liegt (vgl. ebd., S. 103).

## **5 Analyse und Auswertung**

In den folgenden Abschnitten erfolgt die Analyse und Auswertung. Zunächst wird das Kodierschema und Kategoriensystem vorgestellt, mithilfe deren die Basis für die im Anschluss erfolgte Aufbereitung und Auswertung der gewonnenen Daten stellt. Darüber hinaus werden die Ergebnisse in einem separaten Kapitel zusammengefasst.

### **5.1 Kodierschema und Kategoriensystem**

Nach der Festlegung der Analyseeinheit und Strukturierungsdimension (siehe Kapitel 4.3) gilt als erster Schritt der qualitativen Inhaltsanalyse das sorgfältige Lesen des Textes sowie der Markierung wichtiger Textstellen (Kuckartz 2012, S. 78-79). Meine Bemerkungen habe ich in Form eines Memos festgehalten. Im

darauffolgenden Schritt folgt die Entwicklung thematischer Haupt- und Subkategorien, die sich weitgehend von der Forschungsfrage ableiten lassen. Das primäre Ziel ist dabei das Festhalten von relevanten und auffälligen Textpassagen. In einem Probelauf findet zunächst eine Überprüfung des festgelegten Kategoriensystems statt. Das verwendete Kategoriensystem sollte dabei den grundlegenden Regeln entsprechen. So muss das Kategoriensystem eine Verbindung zur Fragestellung und zu den Zielen der Forschung aufweisen. Dementsprechend darf es weder zu feingliedrig noch zu umfangreich sein. Des Weiteren sollte es eine möglichst detaillierte Beschreibung der Kategorien enthalten. Im daran anschließenden dritten Schritt gilt es, das gesamte Material mit den entworfenen Kategorien zu codieren (vgl. ebd.). Unter Codieren versteht man die „Zuordnung von Textpassagen bzw. die Klassifikation von Textmerkmalen“ (Kuckartz 2010, S. 57-58). Die Kategorie bezeichnet ein Label, welches der betreffenden Textstelle zugeordnet wird. Die Kategorie kann dabei ein Wort, eine Wortkombination oder ein einzelnes Satzzeichen darstellen. Anders als bei quantitativen Verfahren, bei denen das Codieren computergeschützt erfolgt, gilt das Codieren bei qualitativen Verfahren stets als eine menschliche Interpretationsleistung (vgl. ebd.). Dafür wird der Text schrittweise kontrolliert und den Textabschnitten jeweilige Kategorien zugewiesen (vgl. Kuckartz 2012, S. 80). Mittels der theoriegeleiteten Strukturierung können die im Interview genannten Aspekte, die der Forschungsfrage zugrunde liegen, herausgefiltert und anschließend in entsprechende Kategorien und Subkategorien eingeordnet werden.

Nach dem ersten Codierprozess folgt in der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse eine Überprüfung und Verfeinerung der bisher festgelegten Kategorien (vgl. Kuckartz 2012, S. 83-84). Innerhalb dieses Probendurchlaufs ergibt sich eine teilweise Überarbeitung und Neufassung des Kategoriensystems. So habe ich in diesem Probendurchlauf einige Kategorien nachträglich aufgenommen, zusammengefasst und präziser definiert. Demnach erfolgt schließlich eine Zusammenstellung aller mit derselben Kategorie codierten Textstellen sowie anhand des Materials eine induktive Bestimmung der Unterkategorien (vgl. ebd.). In einem zweiten Codierprozess erfolgt ein erneuter, vollständiger Materialdurchlauf, bei dem sich an dem bereits ausgearbeiteten Kategoriensystems orientiert wird (vgl. ebd., S. 88). Subkategorien werden hierbei

final präzisiert und erweitert (vgl. ebd.). Zu den für die Forschungsfragen relevanten Kategorien habe ich im Anschluss daran Definitionen und Ankerbeispiele formuliert. Mittels des hierbei angewendeten Verfahrens kann exakt festgelegt werden, wann ein Materialbestandteil in eine jeweilige Kategorie einzuordnen ist. Der dabei entstandene Kodierleitfaden ist im Folgenden aufgeführt.

**Abbildung 1: Kodierleitfaden**

Kategorie	Subkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Memo
Projekt		Ziel: Aufbau einer Organisation, die in allen Ländern identisch ist, um über Reports und KPI's bessere Vergleichbarkeit zu bekommen; Zentrale Steuerung durch deutschen HRM Zentralbereich (VO: 0151 ff.)	VO: 0070 natürlich macht des KEInen sinn etwas gegen den WILLen (-- ) eines geschäftsführers oder eines 0071 ausländischen hr-bereichsdurchzusetzen LP: 0019 aber das wird mal ein bisschen verÄNDERungen mitbringen (0,6) 0020 hoffentlich in gute richtung äähm (0,8)	Roll-Outs in allen relevanten Themen; Hauptsitz in Dtl. bestimmt Neuerungen, die an ausländischen Standorten umgesetzt werden sollen; LP betont die gute Zusammenarbeit mit den deutschen Kollegen; in Zukunft <b>noch engere</b> Zusammenarbeit („wird Hauptveränderung für uns“
Projektkommunikation		Grundlegende Kommunikationsstruktur wichtig, um Meetings effektiv zu gestalten		feste Rollen, Verantwortlichkeiten, gleicher Wissensstand für alle muss gewährleistet sein, offene Punkteliste
	Regelmäßige Absprachen	Wöchentliche WebEx-Meetings + 1x/Monat Vor-Ort-Besuch in Ungarn; Laut SI intensive Abstimmung; Verschiedene Kommunikationsformen im Einsatz	VO: 0196 also des is eine SEHR gute geschichte (-) ähm (-) 0197 mag sein dass videokonferenz noch a stückchen besser ist SI: 0038 (2,6) ja das ausmaß is is da SEHR (.) sehr intensiv 0041 des findet in verschiedensten kommunikationen statt (.) 0060 ein (0,5) dieses aktuelle (0,9) äh projekt (.) kann man NICHT über (0,8) 0061 über reines (.) über reine telefonmeetings oder websessions abwickeln (0,4)	Treffen aller HR-Beteiligten + externe Berater  Bei größeren Projekten ist es umso wichtiger, sich intensiver auszutauschen auf Basis des persönlichen Kontakts → andernfalls nicht möglich
	Kommunikationstools	WebEx: Projektbeteiligte haben Zugriff auf Bildschirm des Kollegen; Daten können zeitgleich geteilt und bearbeitet werden (VO: 0162 ff.)	VO: 0199 in den ausländischen standorten brauchma ja des gegenstück dazu [mhm] und die sind auch immer nicht SOO einfach VERFÜGbar - 0200 und über des webex geht des SEHR sehr gut .	Anwendung des jw. Tools ist abhängig von der Größe des Arbeitspakets Videokonferenzen (wg. Blickkontakt) noch besser; jedoch sind die ausländischen Standorte nicht immer wie die deutschen Standorte ausgestattet
Vorteile der virtuellen Kommunikation			SI: 0418 dass jeder den gleichen stand (0,6) hat 0419 sorgt dafür dass AUCH virtuelle meetings natürlich dann aa 0420 ERFOLGREICH sind [...]	Früher kaum standort- bzw. länderübergreifende Zusammenarbeit; durch technische Neuerungen und aufgrund der Internationalisierung hat sich Zusammenarbeit verstärkt

	Visualisierung	Visuelle Komponente durch Bildschirm (WebEx)	SI: 0385 weil der des (-) zunächst mal visualisieren kann (.) des problem (.) [...] 0388 es wird (0,6) umso schwieriger wenn ich etz keine (-) websession 0389 sondern wenn ich des etz nur telefonisch klär (0,8)	Bei reinem Telefonat fehlt die visuelle Komponente
	Geringer Kostenfaktor	+ Nicht ortsgebunden	SI: 0421 die kosten um einiges geringer sind wie wenn ich etz für (.) ein stundemeeting 0422 nach (1,1) costa rica fliegen muss [...] 0424 diese vorteile sind natürlich unabdingbar [ja]	Man muss nicht an den jeweiligen Standort fahren/fliegen
Nachteile der virtuellen Kommunikation		Virtuelle Kommunikation via Telefon, E-Mail, WebEx	SI: 0655 ich denk dass der (1,3) dass der persönliche kontakt 0656 an sich (.) der is nicht zu ersetzen meines erachtens (0,5)	Wurde bereits in vorherigen Projekten festgestellt
	Grenzen	Schnellere Erschöpfung durch Geräuschkulisse und technischen Störungen	VO: 0344 nach Etwa zwei stunden is (--) 0345 bei ALLen beteiligten 0346 ff. 0357 aber EIN grund könnte sein (--) 0358 telefonieren MEHR anstrengt (.) 0359 ff. 0360 man hat immer a bisschen (.) geräuschkulisse im hintergrund	
	Fehlende Metakommunikation	Keine Mimik, kein Blickkontakt	VO: 0378 .. 0379 wenn man jetzt das webex nutzt 0381 und trotzdem sieht man nicht (0,5) 0382 wie der (.) kollege reagiert 0383 also der blickkontakt fehlt natürlich (.) 0384 [...] 0395 es dann wird dann gern mol gsagt (.) jaa 0396 ähm (.) dann is halt des ein ja (.) 0397 und dann weiß ma halt ned 0398 sieht er's etz wirklich so 0421 hat er's verstanden oder nicht 0422 ff.	Erfordert Sensibilität, um am Telefon zu bemerken, wie reagiert wird; LP betont, Metakommunikation virtuell nicht möglich (25:20-26:15)
Vorteile der Face-to-Face-Meetings		Projekt dieser Größe nicht rein virtuell möglich	SI: 0082 dass sich die leute einfach auch kennenlernen 0083 und des kann nur funktionieren wenn die leute dann auch vor ort sind 0084 beziehungsweise wenn man zusammen an einem tisch sitzt . 0414 je komplexer die themen sind (.) umso (.) umso schwieriger natürlich per (0,5) per websession [...]	Alle Themen können nochmal face-to-face besprochen werden

	Metakommunikation		LP: Metakommunikation bei realen Treffen zeigt auf, wann es sich um ein Missverständnis handelt (25:20-26:15) Persönlicher Kontakt verbessert die Kommunikation	LP betont, dass es kein Problem ist, nachzufragen, da sich Team gut kennt; LP weist aber auch darauf hin, dass auch Kommunikationsprobleme innerhalb der zwei ungarischen Standorte vorkommen → daher nicht ausschließlich durch kulturelle/sprachliche Unterschiede bedingt
	Verbesserung der Beziehung	SI: Einfachere Problemlösung, einfacheres Lösen von offenen Punkten, die unterschiedlich interpretiert werden	SI: 0348 DEFINITIV (.) [...] 0351 isses natürlich EINFACHER wenns probleme gibt [...] 0370 je größer des problem ist umso (-) schwieriger wird des ganze äh (.) 0371 irgendwie virtuell zu lösen (0,5)	LP betont, dass die Beziehung durch dieses Projekt intensiver geworden ist, aber auch zuvor zwischen den Standorten nicht schlecht war (24:39-24:56)
Projektsprache		Deutsch (in den Projekten mit den ungarischen Kollegen); mit Kollegen anderer Standorte wird Englisch gesprochen;  Feste Projektsprache in Englisch existiert nicht, da nicht alle Mitarbeiter gleiche Sprachkenntnisse aufweisen (SI)	VO: 0203 an sich muss man halt immer in dieser sprache kommunizieren 0204 wo ma sich halt verständigen kann SI: 0209 man KANN sich da überlegen (.) ähm 0210 irgendwie `ne (.) `ne projektsprache festzulegen 0211 dass man zum beispiel sagt (.) 0212 es sind alle (.) gezwungen (1,0) 0213 englisch zu (0,4) zu (-) zu KOMMUNizieren 0214-0232 0231 sicht sinnvoller (.) des a bissl (0,3) 0232 flexibler zu gestalten (.)	Individuell muss eine Sprache gefunden werden, auf der sich beide Seiten verständigen können  Wesentliche Dokumente werden auf Englisch gehalten
Projektstrategie		Beschreibung der Ziele (+Budget, Nutzen etc.); Erstellung einer PPP; Festlegen eines Kommunikationsrhythmus (Jour Fixe Meetings, vierwöchentliches Treffen in Ungarn, offene Punkteliste; Besprechungsprotokolle	SI: 0484 es gibt einen projektauftrag wo die ziele beschrieben (0,4) werden [...] 0488 ääh (-) kommunikationsrhythmus [...] 0489 wir ham regelmäßige jour fixe meetings [...]	Projektstrategie dient v.a. um Projektmeilensteine zu definieren und zu protokollieren Strategie hat auch Projekterfolg in den Jahren verbessert
Herausforderungen in der Zusammenarbeit		Sprachliche, kulturelle;		

	Kulturelle Unterschiede	<p>VO: Land hat eine andere Kultur, die wiederum andere Charaktere beinhaltet; Jeder hat ein Stück weit andere Anschauungen und Sichtweisen auf die Dinge</p> <p>LP: sieht keine kulturellen Unterschiede bzw. Herausforderungen, da nur zwei Nationalitäten involviert sind</p>	<p>VO: 0237 s'wichtigste is aber immer (.) und des is jetzt egal 0238 in welcher kultur ma unterwegs is 0239 man muss einfach freundlich und sachlich mitnanda umgeh 0240 freundlich und sachlich und dann kommt man aa ans ziel .</p> <p>LP: 16:07-16:46 „solche, die Schwierigkeiten bereiten könnten, gar nicht“</p>	<p>VO spricht den <i>typischen</i> Stereotypen eine gewisse Wahrheit zu;</p> <p>Keine interkulturellen Trainings; ungarischer Kollege im Team informierte Kollegen zu charakteristischen Merkmalen</p> <p>LP: 16:47-17:46: über deutsche KollegInnen: sehr geduldig, sachlich, geben klares Feedback generell brauchen manche Themen mehr Bearbeitungszeit aufgrund sprachlicher Probleme ← einzige Herausforderung in ihren Augen</p>
	Stereotype	<p>s.o. Verhaltensweisen</p> <p>Hierarchie in Osteuropa: Entscheidungen werden nur vom Chef getroffen, trifft auf Unverständnis beim deutschen Kollegen, der diese Entscheidungsgewalt in Dtl. hat</p>	<p>VO: 0217 also wir ham SCHON festgestellt (.) wenn ma etz sagt 0218 der deutsche ist sehr akRIBisch äh der ARBEItet sehr viel (.) 0219 des is nicht nur (.) ähm wie sollma etz da sang ? [...] 0221 also des is nicht nur so dass ma sagt 0222 naja des is der typisch deutsche sondern 0223 a stückchen wahrheit is da tatsächlich mit drin 0224 und SOO (.) ham WIR des festgestellt ist es tatsächlich auch mit den (-) 0225 äh AUSLÄNDischen kollegen (.) [...]</p> <p>SI: 0433 wenn da natürlich ein (0,3) ein meeting um neun angesetzt ist dann (0,3) 0434 sitzt jeder um neun da (2,2) 0440 aber ich denk dass der da scho (0,7) noch an an tick ZIELSTREBIGER (0,2) 0442 ZIELorientierung ääh (1,4) strukturierte vorgehensweise [...] 0449 [...] in amerika da das geschäft eigentlich erst 0450 beim abendessen abends [...] 0453 klassische themen [...] stichwort hierarchie [...]</p>	<p>Je multikultureller das Team, desto größere Herausforderung, Unterschiede lernt man jedoch nach längerer Zusammenarbeit kennen → verbessert Teamwork; SI (28:05-28:19) betont erneut die gute Zusammenarbeit in diesem Projekt und lässt kulturelle Unterschiede hier außen vor</p>

	Sensibilisierung	<p>Beeinflusst das eigene Verhalten → Bei ausländischen Kollegen überlegt man insofern öfter, <b>was</b> man sagt und v.a. <b>wie</b> man es sagt (passender Umgangston muss gefunden werden);</p> <p>Man geht sensibler miteinander um aufgrund räumlicher Distanz → Distanz führt zu weniger partnerschaftlichem Verhältnis 0295 ff. (s. Teamgefühl)</p>	<p>VO: 0244 des beeinflusst schon ein bisschen (.) [...] 0252 in dem moment wenn ich mit ausländischen kollegen (.) dann (--) 0253 überlegt man SCHON ein bisschen (.) genAUER (.) 0254 was man SAGT (.) und vor allen dingen WIE man es sagt . (-) 0255 also dass ma einfach wirklich den PASSEnden umgangston MITeinander findet .</p> <p>0260 dass ähm (0,9) halt GERN mal gesagt wird 0261 hhmm &lt;&lt;zustimmend&gt;&gt; jaja (.) verstanden (-) 0262 und letztendlich wars aber dann so dass (---) 0263 vielleicht doch nicht ganz SO verstanden wurde</p> <p>0293 des is jetzt in diesem (.) fall ein team (.) 0294 wo ma halt ein bisschen senSIBler miteinander umgeht (-) des SCHON</p>	<p>X-2 führt Beispiel auf: mit Kollegen, mit denen man tagtäglich arbeitet und somit gut kennt, kann man Witze machen, die jemand anderer vielleicht falsch verstehen könnte;</p> <p>Man prüft nach, ob Arbeitsauftrag erledigt wurde; regelmäßige Statusabfragen (kann sprachlich bedingt sein, dass Auftrag nicht verstanden wurde)</p>
	Zusammenarbeit im Vergleich zu anderen Nationalitäten	<p>Absprachen schwieriger, da sie lange Zeit alleine bestimmen konnten und erst im Zuge der Globalisierung mehr an deutschen Standort gebunden werden</p>	<p>SI: 0614 [...] also kulturelle umstände natürlich (0,8) aber auch die situation (.) [...] 0620 (1,0) wenn natürlich eine firma schon (0,9) 0621 zwanzig jahre (.) äh dreißig jahre existiert und diese (.) 0622 diese (-- ) globale abstimmung da vielleicht noch nicht so (-) stattgefunden hat die letzten jahre (-) [...] 0624 dann ist es natürlich schon nen tick schwieriger (0,4) zu sagen ähm (2,2) [...] 0628 das is natürlich die art der kommunikation scho aa ganz (0,8) ganz WICHTIG und aa ned zu unterschätzen (0,6)</p>	<p>Firmen in Osteuropa existieren schon jahrzehntelang; Mitarbeiter in Osteuropa müssen überzeugt sein Projekt/gemeinsames Ziel, damit Erfolg garantiert ist</p>
	Code-Switching	<p>Ungarische HR-Leiterin spricht sehr gut Deutsch, andere Mitarbeiter z.T. nur Ungarisch, daher problematischer, ungarische externe Berater sprechen nur Englisch; Bei gemeinsamen Meetings:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit Berater auf Englisch</li> <li>• Mit ungarischen Kollegen auf Deutsch</li> <li>• Berater mit Ungarn auf Ungarisch</li> </ul>	<p>VO: 0469 des heißt hier ist die kommunikation das verständnis 0470 mit diesen sprachschwierigkeiten wesentlich mehr . 0471 ff. 0477 hama aber auch gleich wieder einen nachteil [...] 0484 [...] auch ein stück weit anstrengend aber trotzdem machbar (-) 0485 nur wenn natürlich nur in ungarisch gesprochen wird dann (.) 0486 weiß ma halt nicht was die etz grad so sprechen 0487 ALSO insofern die SPRACHE ist nicht zu unterschätzen .</p>	<p>Ungarische Kolleginnen sehr gefordert in Meetings, müssen alles übersetzen; Deutsche verstehen kein Ungarisch, können daher nicht alles kontrollieren, was gesagt wird und müssen daher eine gewisse Kontrolle abtreten</p> <p>LP hat passive Englischkenntnisse; bemerkt, wenn deutsche KollegInnen mit externem Berater sich (sprachlich bedingt) missverstehen; LP dolmetscht für deutsche Seite, wenn externer Berater auf Englisch nicht versteht</p>

	Interkulturelle Missverständnisse	Critical incidents	<p>SI:  0259 wenn ma in ungarisch (1,3)  wenn man in (.)  0260 im ungarischen  besprechungsraum sitzt (1,2)  [...]  0261 [...] und es (0,5) betritt  ein ungarischer mitarbeiter (-)  0262 den RAUM [...]  0263 dann geht der auf die  männer zu (--)  0264 gibt denen die hand [...]  0265 und setzt sich hin [...]  [...] bis 0288  [...]  0291 des war etz insofern kein  problem (1,3)  0292 weil wir darüber dann  relativ ähm zeitnah  0293 einfach aa gesprochen ham  [...]  0300 funktioniert sehr gut und  des is da reibungslos [...]</p>	<p>Kommen kaum vor, da die  Zusammenarbeit mit  Ungarn schon Jahrzehnte  besteht;  Bedingt durch  interkulturelle Trainings  und ungarische Kollegen  in Dtl.</p>
Teamgefühl		<p>VO: Vorhanden,  jedoch nicht so  partnerschaftlich  aufgrund räumlicher  Distanz  SI: sieht es in seiner  Verantwortung, dass  sich „Team als Team  fühlt“;  Regelmäßige Fahrten  nach Ungarn  begünstigen dieses  Gefühl  LP: gemeinsame  Unternehmungen  während der Woche  in Ungarn hilft,  Vertrauen  aufzubauen, das die  Zusammenarbeit  fördert;  Arbeiten zusammen  zur Erreichung des  gemeinsamen Ziels</p>	<p>VO:  0291 also ICH würde SCHON sagen  JA AUF ALLE FÄLLE  0292 denn so a großes projekt  (.) schafft man nur im TEAM  (1,2)  0299 denn wie gsagt wenn (--)  des kein TEAM wäre  0300 dann wird dieses konstrukt  auch nicht FUNKtionieren  0301 dann müssen alle an einem  strang ziehen  0302 und des passiert nun mal  im TEAM ja .  SI:  0082 dass sich die leute  einfach auch kennenlernen  0083 und des kann nur  funktionieren wenn die leute  dann auch vor ort sind  0084 beziehungsweise wenn man  zusammen an einem tisch sitzt .  SI:  0307 sorge zu tragen (.) dass  sich des team als team fühlt  [...]  0317 erinnerung bringen (.) was  is eigentlich  0318 unser gemeinsames ziel -  was wollen wir  0319 überhaupt erreichen [...]</p>	<p>Projekt dieser Größe  schafft man nur im Team,  jedoch geht man sensibler  miteinander um;  SI betont die Wichtigkeit  des gegenseitigen  Kennenlernens  → Beziehungsebene  → erleichtert auch  Folgekommunikation</p>
	Beziehungsebene	<p>Wird gestärkt durch  außergeschäftliche  Gespräche durch  private  Unternehmungen  (gemeinsames  Mittagessen z.B.)  siehe SI: 0115 ff.</p>	<p>SI:  0088 dann muss ich im rahmen  von dem projekt relativ am  anfang dafür sorgen (0,9)  0089 dass die beiden (0,3)  nicht nur auf da (.) auf da  sacheben äh `ne Verbindung  herstellen (0,4)  0090 sondern dann auch schon so  a bissl in da beziehungebene  (0,5)  0091 äh an bezug zueinander ham  (0,7)  0107 indem ma da für `ne (1,3)  zunächst für ne lockere äh (.)  0108 atmosphäre auch sorgt [...]</p>	<p>Erleichtert es,  Teamkollegen besser  einzuschätzen → Basis für  erfolgreiches Projekt  siehe SI: 0130</p>

	Teambuilding	<p>Wäre idealer Weg, in der Praxis jedoch nicht möglich aufgrund Zeit- und Ressourcengründen; Kontakt bereits vor Projektbeginn durch Tagesgeschäft und Besuche am Standort; Projektmitglieder in Ungarn daher nicht unbekannt</p>	<p>VO:  0313 es is jetzt nicht so dass wir die (-) leute in ungarn (.)  0314 also sprich die hr leiterin GAR nicht kannten -  0315 also man hat ja durch unsere tagtägliche arbeit  0316 IMMER schon kontakt (.) und es gab auch immer mal schon beSUCHe    0325 ohne spezielles (--) ähm teambuilding seminar zuvor  0326 wohl aber (-) mit der EINen information von dem KOLLegen  0327 dass ma halt vorher uns scho ein bisschen unterhalten ham</p>	<p>Statt Teambuilding-Maßnahmen:  Kick-Off-Meeting:  Gegenseitiges Kennenlernen, Besprechung der Projektziele;    Statt Teambuilding → ungarischer Kollege auf besondere kulturelle Unterschiede hingewiesen →  Wie „ticken“ die Ungarn/Deutschen?</p>
--	--------------	--	---	--

Quelle: Eigene Darstellung.

Die aufgeführte Fassung ist durch mehrere Materialdurchläufe entstanden, innerhalb derer ich das Kategoriensystem stetig überarbeitet habe. Die aufgezeigten Kategorien habe ich aufgrund meiner Forschungsinteressen ausgewählt. Hinsichtlich der ausgewählten Forschungsfragen sind für mich vor allem die Kategorien „Projekt“, „Virtuelle Projektkommunikation“ sowie „Vorteile der Face-to-Face-Meetings/Präsenzbesuche“ von zentraler Bedeutung. Auch die Kategorien „Projektsprache“, „Herausforderungen in der Zusammenarbeit“ und „Teamgefühl“ werden im nächsten Kapitel aufbereitet und untersucht. In einem letzten Schritt werden somit die daraus resultierenden Ergebnisse abgebildet und zusammenfassend dargestellt (Mayring 2015, S. 144).

## 5.2 Datenaufbereitung und Ergebnisse

Das Erkenntnisinteresse ist: Wie kommunizieren binationale Projektteams, die nicht am selben Standort arbeiten, erfolgreich? Welchen Herausforderungen müssen sie sich in ihrer regelmäßigen Projektarbeit stellen? Kann ein Projekt basierend auf rein virtueller Kommunikation und Zusammenarbeit überhaupt zum Erfolg führen? Und fühlen sich die einzelnen Teammitglieder trotz ihrer meist virtuellen Zusammenarbeit tatsächlich als Team?

Der Beantwortung der Forschungsfragen dienen die Aussagen der Interviewteilnehmer innerhalb der durchgeführten Leitfadeninterviews. Die Darstellung der Ergebnisse folgt chronologisch anhand der entworfenen Kategorien.

## Projekt

Zu Beginn der Interviews bat ich die Befragten, einen kurzen Überblick über das Projekt zu geben. Im Zuge der Globalisierung steht das Unternehmen, wie in Kapitel 3.2 bereits beschrieben, vor der Herausforderung, Transparenz und Vergleichbarkeit innerhalb ihrer *Human Resource* Organisation zu schaffen. Um ein einheitliches HCM-System an allen Standorten zu implementieren, begann daher in den letzten Jahren der Zentralbereich des *Human Resource* Managements in Deutschland, sogenannte SAP-HCM-Systeme an allen in- sowie ausländischen Standorten einzuführen. Ungarn stellt hierbei den letzten internationalen Standort dieser sogenannten *Rollouts* dar.

Auch wenn die Implementierung eines einheitlichen HCM-Systems vom Unternehmen angestrebt wird, um über Reports und Kennzahlen eine bessere Vergleichbarkeit zu erhalten (vgl. Interview I, 0154-0156), betont VO, dass es

0070 natürlich [...] KEInen sinn [macht] etwas gegen  
den WILLen (-- ) eines geschäftsführers oder  
eines  
0071 ausländischen hr-bereichs durchzusetzen -  
0072 man muss halt versuchen dass ma ÜBERall die (.)  
0073 VORteile aufzeigen kann  
0074 die ein EINheitliches system für die komplette  
0075 unternehmensgruppe mit sich bringt .  
(Interview I)

Ein einheitliches HCM-System hat zur Folge, dass sich die ausländischen Standorte global in allen relevanten Themen und Prozessen abstimmen müssen und dadurch mehr an die deutsche Hauptzentrale gebunden sind (vgl. Interview II, 0622). In dieses Projekt sind sowohl ungarische als auch deutsche Mitarbeiter des Unternehmens involviert, wobei die auf deutscher Seite hier als interne Berater fungieren. Zusätzlich wird das Team von zwei ungarischen externen SAP-Beratern unterstützt (vgl. Interview III, 0045-0051). Die ungarische HR-Leiterin LP beschreibt die Auswirkungen der Einführung dieses Systems als „Hauptveränderung“ (ebd., 0025) für den ungarischen *Human Resource* Zentralbereich. Vor allem die zukünftige Arbeitsweise würden mittels automatisierter Prozesse sowie engeren Absprachen und bestimmten Vorgaben

wesentlich beeinflusst. Die wiederholte Aussage, dass die HCM-Einführung gewisse Veränderungen mit sich bringe (ebd., 0019) und sie hoffe, dass sich die Implementierung des Systems und die damit einhergehenden Veränderungen in der Zukunft „[...] in gute Richtung [...]“ (ebd., 0020), also positiv, auswirken, impliziert möglicherweise, dass sie diesbezüglich noch Bedenken hat und die Veränderung mit Argwohn betrachtet. Die bisherige Zusammenarbeit mit dem deutschen Zentralbereich beschreibt sie mit folgenden Worten:

0021            aber (1,2) bis JETZT haben wir auch GUT  
0022            zusammengearbeitet mit den deutschen (.)  
                 kollegen und kolleginnen  
0023            aber in der zukunft werden wir (.) NOCH enger  
                 zuSAMMen ARBEIten (0,4) (Interview III)

### Virtuelle Projektkommunikation

Die Zusammenarbeit innerhalb des Projektteams spiegelt sich vor allem in der Projektkommunikation wider. Durch regelmäßige Absprachen und der Anwendung verschiedener virtueller Kommunikationstechnologien soll eine stetige Kommunikation zwischen den einzelnen Projektmitgliedern gewährleistet werden.

Da die Projektmitwirkenden überwiegend an verschiedenen Standorten in Ungarn und Deutschland arbeiten und die HCM-Einführung in den zwei ungarischen Werken nur einen Teil der täglichen Arbeit darstellt, wurden feste Teammeetings im wöchentlichen Abstand eingeführt (vgl. Interview I, 0162). Diese stellen einen wesentlichen Bestandteil der Kommunikationsstrategie dieses Projekts dar, welche SI zufolge zu Beginn erarbeitet wurde:

0482            ja (-) äh des gabs . also grundsätzlich  
0483            isses ja so dassma äh (--) es gibt ja einen  
                 (0,2)  
                 einen  
0484            es gibt einen projektauftrag wo die ziele  
                 beschrieben (0,4) werden  
0485            wo des (.) ääh wo die kosten ääh und so weiter  
                 (.) der nutzen äh verankert sind (1,2)  
0486            dann ham ma scho (0,7) scho eine

powerpointpräsentation erstellt (0,6)

0487 wo im grunde auch fest verankert wurde (0,9)

0488 äh (-) kommunikationsrhythmus (0,2) [mmhh] eben  
dass ma zum beispiel ääh sagt

0489 wir ham regelmäßige jour fixe meetings wir  
haben  
(0,7) geplant (.) dass wir alle

0490 vier wochen circa uns in (.) in [Name des  
Standorts] ääh treffen (0,8) äähmm (0,8)  
(Interview II)

Für die regelmäßigen Projektsitzungen nutzen die Mitarbeiter sogenannte WebEx-Meetings, eine Software-Lösung, die einen Informationsaustausch über mobile Geräte und Laptops ermöglicht. Mithilfe dieses Online-Programms können die Projektmitglieder beliebige Inhalte, wie Dokumente, Notizen und Aufzeichnungen per Bildschirmfreigabe teilen sowie diese gemeinsam bearbeiten. Das WebEx-Programm verfügt über keine Videokamera, was zur Folge hat, dass sich die Teammitglieder an den verschiedenen Standorten gegenseitig nicht sehen können. Stattdessen nutzen die Mitarbeiter während der Besprechung das Telefon und projizieren die jeweiligen Dokumente, sichtbar für alle Projektmitglieder im Raum, über einen Projektor auf Leinwand (vgl. Interview I, 0174-0188). SI beschreibt das Ausmaß und die Abstimmung innerhalb des Projektteams als „[...] sehr (.) sehr intensiv“ (Interview II, 0038) und „sehr notwendig“ (ebd., 0039), weshalb Absprachen innerhalb des Projekts hier in verschiedensten Kommunikationsformen stattfinden:

0042 also es gibt (.) es gibt da feste TEAMmeetings  
(.)

0043 äh (.) die da jede woche oder in ´nem  
0044 zwei-wochen-rhythmus angesetzt sind -  
0045 (1,1) oder es gibt dann (.) äh je nach  
Priorität  
(.)

0046 kurzfristig die notwendigkeit (.) mal auch per  
(.) per telefon zu kommunizieren

0047 um a (.) um a schnelles meeting irgendwie  
anzusetzen (0,8)

0048 oder dann auch noch

0049 wir ham a ticket-system über des auch  
anforderungen bei uns (0,5)

0050 äh platziert werden wo dann entsprechend auch  
mit priorisierung gearbeitet wird (.)

0051 mit (1,0) mit einem needed-by datum sage etz  
mal  
(0,6)

0052 das heißt da gibt's eigentlich (.) äh (.) ja  
(0,8)

0053 es gibt keine form die's nicht gibt (.) sag ich  
etz mal (.) was die abstimmung betrifft (-)  
[okay] (Interview II)

Die WebEx-Meetings sieht SI als eine gute Alternative zu realen Treffen bzw. Face-to-face-Meetings, da durch das Teilen der Dokumente und der Visualisierung auf Leinwand „[...] alle die gleiche Grundlage haben, das gleiche Dokument [...], worüber gesprochen wird“ (ebd., 0145-0148). Vor allem die visuelle Komponente via Bildschirm erleichtere wesentlich die Zusammenarbeit im Vergleich zu einem Gespräch per Telefon:

0386 der kann sich des nochmal durchlesen (0,3)

0387 und dann kann man darüber diskutieren (0,4)

0388 es wird (0,6) umso schwieriger wenn ich etz  
keine  
(-) websession

0389 sondern wenn ich des etz nur telefonisch klär  
(0,8)

0390 und dieser punkt drei liegt vielleicht bei mir  
vor aber bei den anderen nicht (0,7)

0391 und ich beschreib des problem in dem moment wo  
ich des vorlese (.)

0392 hat des der erste ja schon wieder vergessen  
[mmhh] (0,6) (Interview II)

Ein weiterer positiver Nebeneffekt sei es SI zuzufolge auch, dass es „nahezu egal [ist], von wo aus sich derjenige dazu [...] schaltet“ (ebd.,0383-0384) und die Mitarbeiter für die gemeinsame Zusammenarbeit somit nicht an einen bestimmten Ort gebunden seien. Zudem machten vor allem die geringen Kosten, die durch

Nutzung virtueller Kommunikationstools anfallen, diese für unverzichtbar (vgl. ebd., 0424-0425).

Auch VO bezeichnet diese Software-Lösung als „[...] eine sehr gute Geschichte [...]“ (Interview I, 0196), merkt jedoch an, dass eine rein virtuelle Kommunikation auch an Grenzen stößt:

0344 nach ETwa zwei stunden is (-- ) erSCHÖPFung da  
(.)  
0345 bei ALLen beteiligten  
0346 das heißt ich hab SCHON festgestellt (.)  
0347 wenn ma (-) vor ort im team face-to-face kann  
man LÄNger arbeiten (.)  
0348 als wenn ma diese (0,4) irgendwie doch etwas  
anstrengende ( ) art der kommunikation  
0349 über (.) webex telefon videokonferenzen nutzt .  
0350 wir hatten schon mal termine mit DREI stunden  
(-)  
0351 da merkt ma aber dann (.) es GEHT nichts mehr .  
0352 man merkt bei sich selber dass ma erschöpft  
wird  
0353 man merkt´s aber auch bei den kollegen -  
0354 es wird zu anstrengend es wird zu VIEL (0,8)  
(Interview I)

Mögliche Gründe für eine schnellere Erschöpfung sieht VO in der Geräuschkulisse im Hintergrund sowie öfter auftretende technische Störungen (vgl. ebd., 0360-0361). Zudem empfindet die Interviewte Telefonate grundsätzlich anstrengender als Face-to-face-Meetings, weshalb Besprechungen über WebEx nach zwei Stunden an die maximale Grenze aller Beteiligten stoße (vgl. 0364-0365). Auch die Metakommunikation, die über das Telefon nicht übertragen wird und somit unsichtbar für die Gesprächspartner sind, sei VO zufolge ein Nachteil der virtuellen Kommunikation:

0380 man hat telefon man hat äh (.) den BEAmer  
beziehungsweise die dateien für alle verfügbar  
(.)  
0381 und trotzdem sieht man nicht (0,5)  
0382 wie der (.) kollege reagiert

0383 also der blickkontakt fehlt natürlich (.)  
0384 des is bei der videokonferenz besser (.)  
0385 aber auch nicht so als wenn man an einem tisch  
sitzt (.) (Interview I)

Auf die Frage, weshalb statt Videokonferenzsystemen die WebEx-Software genutzt werden und dadurch auf eine Bildübertragung verzichtet wird, antwortet VO:

0197 mag sein dass videokonferenz noch a stückchen  
besser ist  
0198 aber unsere videokonferenzsysteme äh wir ham  
zwar welche aber  
0199 in den ausländischen standorten brauchma ja des  
Gegenstück dazu [mhm] und die sind auch immer  
nicht SOO einfach VERFÜGbar -  
0200 und über des webex geht des SEHR sehr gut .  
(Interview I)

Da SI zufolge der persönliche Kontakt, bei einem Projekt wie diesem, dennoch nicht zu ersetzen ist (vgl. Interview II, 0655-0656), ist zusätzlich zu den wöchentlichen WebEx-Meetings ein vier- bis fünftägiges Treffen des gesamten Projektteams am Hauptstandort in Ungarn fester Bestandteil (vgl. Interview II, 0135-0139). SI nennt hier als Hauptgrund die Größe des Projekts sowie die Projektlaufzeit, „die knapp ein Jahr dauert“ (ebd., 0074):

0054 wenn (.) natürlich größere (0,4) arbeitspakete  
sind oder auch projekte (0,5)  
0055 isses UMSO wichtiger (0,7) sich (.) sich (-)  
INTENSIVER auszutauschen (.)  
0056 äh (.) und natürlich auch (.) äh (.) ja  
0057 auf basis einer (0,9) eines persönlichen  
kontakts  
[...]  
0060 ein (0,5) dieses aktuelle (0,9) äh projekt (.)  
kann man NICHT über (0,8)  
0061 über reines (.) über reine telefonmeetings oder  
websessions abwickeln (0,4)

0062 des (-) des (.) des würde nicht funktionieren  
(-) sag ich etz mal .

### Vorteile der Face-to-face-Meetings/ Präsenzbesuche

Damit ein Projekt auch zum Erfolg führt, sind SI zufolge daher Präsenzbesuche am ungarischen Standort zwingend notwendig. Gerade die Komplexität der einzelnen Themen oder „[...] wo ma vielleicht auch mal (.) jemandem etwas vorwerfen muss, weil er seine Aufgabe nicht erledigt hat [...]“ (Interview II, 0409-0410) erschweren es ihm zufolge, Projekte dieser Art auf rein virtueller Basis zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen (vgl. ebd., 0414-0415). Als Projektleiter ist es ihm wichtig,

0082 dass sich die leute einfach auch kennenlernen  
0083 und des kann nur funktionieren wenn die leute  
dann auch vor ort sind  
0084 beziehungsweise wenn man zusammen an einem  
tisch  
sitzt. (0,4)

Auf die Frage, ob reale Treffen die Kommunikation sowie die Beziehung zwischen den Projektmitgliedern verbessern, antwortet SI:

0348 DEFINITIV . (0,4) definitiv . (0,7) ähm (1,4)  
es  
(1,3)  
0349 in dem moment wo ma (.) wo ma an am (-)  
0350 an einem tisch sitzt (0,9) uuund (0,4) dann  
dann  
(0,7)  
0351 isses natürlich EINFacher wenns probleme gibt  
oder so (.)  
0352 also wenns tatsächlich mal (.) es kann ja in  
einem projekt aa mal (1,5)  
0353 ääh zu der situation kommen dass´ irgendwelche  
probleme gibt (.)  
0354 zwischen teammitgliedern oder wenn ma (-) wenn  
ma von da (1,2)  
0355 von am (0,4) speziellen offenen punkt (.) wenn

ma de (.) wenn des (0,5)  
 0356 verschieden interpretiert wird und man muss etz  
 da (-) zu ner lösung (.) kommen (0,4)  
 0357 dann ist des natürlich an einem TISCH wenn ma  
 alle die gemeinsame (0,6)  
 0358 ääh basis hat (-) äh natürlich an tick leichter  
 (0,8)  
 0359 ääh als des ganze dann auch äh virtuell  
 irgendwie  
 zu klären [mmhh] (0,3) (Interview II)

Auch VO empfindet die regelmäßigen Präsenzbesuche in Ungarn als „[...] sehr wichtige Termine“ (Interview I, 0376), da man hier „[...] alle Themen nochmal (.) gesamt [...] betrachten kann“ (ebd., 0377). VO betont zudem im Zuge ihrer Antwort hier erneut die Metakommunikation, die bei alleiniger Nutzung rein virtueller Kommunikationstools verloren geht:

0387 ähm (0,8) es (.) es sind immer ja auch so viel  
 die  
 GESTiken (.) die augen (.)  
 0388 wo ma dann einfach erkennt (.) okay äh  
 0389 des sieht jetzt der andere ANDERS  
 0390 der braucht gar nix Sagen  
 0391 trotzdem merkt ma scho am (.) am blick am  
 verhalten an der gestik (.)  
 0392 der hat jetzt a andere meinung (.)  
 0393 kannma natürlich wenn ma des sieht sofort  
 reagieren (.)

Auch LP merkt in ihren Ausführungen an, dass Präsenzbesuche vor allem im Hinblick auf sprachliche Missverständnisse einen unabdingbaren Bestandteil des Projekts darstellen. Ihr zufolge trägt die Metakommunikation wesentlich dazu bei, Missverständnisse zu erkennen und diese offen untereinander zu klären:

0265 wenn wir (0,4) äh uns äh persönlich treffen (.)  
 0266 natürlich dann sehen wir die (--)  
 metakommunikation <<lacht>>  
 0267 aus der metakommunikation äh stellt es sich aus  
 äh heraus dass (0,3) dass es um missverständnis  
 geht oder so (0,4)

0268 ähm (1,2) äh (-) dann versuchen wir das  
untereinander zu besprechen

0269 zum beispiel die ungarer wer (.) was verstanden  
hat und äh (0,5) äh

0270 ich denke wir haben den mut nachzufragen oder zu  
klären (1,1) [okay] (1,0)

0271 weil wir uns wirklich GUT äh kennen

0272 das ist kein problem also wenn wenn man (.)

0273 etwas nicht versteht () nachzuFRAGEN (.)  
wiederholen zu lassen oder (0,9)

0274 oder klären zu lassen (1,1) [mmhh  
<<zustimmend>>]  
(2,8) (Interview III)

Die ungarische HR-Leiterin beschreibt diese Problematik als ein typisch zwischenmenschliches Phänomen, das sich nicht ausschließlich auf die Kommunikation in einer, für die ungarischen Teammitglieder, Fremdsprache zurückführen lässt. Diese Problematik zeige sich schließlich auch in der Zusammenarbeit mit ihren ungarischen Kollegen, die in der Zweigniederlassung in Ungarn arbeiteten. Ihr zufolge seien Kommunikationsprobleme auch zwischen ihr und ihren ungarischen Kollegen eine nicht zu unterschätzende Herausforderung, die durch eine rein virtuelle Zusammenarbeit erschwert würde:

0278 wir haben das hier auch eingeführt dass meine  
kolleginnen

0279 in hr in personalabteilung in [zweiter Standort  
in Ungarn] im zweiten werk

0280 sollen (0,4) jede (0,4) woche einmal äh nach  
[erster Standort in Ungarn] kommen (0,3)

0281 und äh (.) wir müssen auch persönlich äh die  
themen durchsprechen und und kontakt halten  
(0,8)

0282 das stellte sich heraus in der letzten zeiten  
(0,7)

0283 dass es äh nicht so gut funktioniert wenn wir  
uns  
nicht treffen (0,6)

0284 obwohl wir nur fünfzig kilometer entfernt sind  
(0,3)

0285 mit [Name des Hauptstandorts in Deutschland]  
sind  
wir sechshundert kilometer entfernt <<lacht>>

0286 ähm (1,7) aber (0,9) durch das persönliche  
treffen  
(0,6)

0287 hat sich verbessert (.) äh die die kommunikation  
auch und und (0,6)

0288 die zusammenarbeit auch (1,2)

### Projektsprache

Die Sprache stellt, wie zuvor bereits aufgezeigt, in diesem binationalen Projekt zwischen Deutschland und Ungarn eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für beide Länder dar. VO zufolge galt in bisher allen Projekten mit Ungarn die Sprache Deutsch, in den seltensten Fällen Englisch, als *die* Projektsprache, in der überwiegend oder sogar ausschließlich kommuniziert wurde bzw. immer noch kommuniziert wird (vgl. Interview I, 0210; 0457-0468). Da die meisten Ungarn, die in diese Art von binationalen Projekten involviert sind oder in ihrer täglichen Arbeit mit deutschen Mitarbeitern korrespondieren, ausreichend gute Deutschkenntnisse vorweisen, stellte sich dies bisher als gängige Lösung dar.

Im Projekt, welches vorliegende Arbeit untersucht, sind jedoch neben ungarischen Projektmitgliedern auch ungarische Mitarbeiter Bestandteil des Teams, die nur wenig oder zum Teil kein Deutsch sprechen. Auch einer der ungarischen SAP-Spezialisten, die bei dieser HCM-Einführung als externe Berater fungieren, hat keine Deutsch-, sondern lediglich Englischkenntnisse. Folglich werden die Teammeetings sowohl auf Deutsch als auch auf Englisch und Ungarisch geführt. SI beschreibt diese Sprachenkonstellation im Interview als eine „Herausforderung“ (Interview II, 0191) und „sehr interessant“ (ebd., 0194). Als Grund führt er auf:

0195 wenn alle drei parteien (.)

0196 also die ungarischen kollegen (.) mia und

0197 der ungarische berater (0,9)

0198 wenn wir alle drei ein thema in

0199 irgendeiner form abstimmen (0,7) dann (0,2)

0200       äh reden wir auf englisch (-) äh [mmhh  
 <<zustimmend>>] ja (.) auf englisch (0,4)

0201       wenn (0,4) WIR mit dem (.) mit unseren  
           ungarischen  
           kollegen

0202       die können dann deutsch (.)

0203       dann können wir da auf deutsch kommunizieren  
           (0,6)

0204       und wenn wir mit dem (1,0) ähm (0,3)

0205       mit dem berater dann (-) ääh (-- ) spezifisch (.)  
           äh (.) reden

0206       beziehungsweise die ungarischen kollegen (.)

0207       dann können die auf ungarisch reden (.) also des  
           [mmhh <<zustimmend>>] (0,2)

0208       da sind eigentlich SÄMtliche KOMBINAtionen (-)  
           möglich (1,2)

LP spricht sich in diesen Teambesprechungen eine tragende Rolle als Dolmetscherin zu, indem sie für die ungarische Seite oftmals übersetzt, wenn sie merkt, dass sich die deutschen Teammitglieder und die externen Berater in der gemeinsamen englischen Sprache missverstehen oder gewisse fachspezifische Wörter nicht übersetzt werden können. Die Herausforderung für LP besteht hierbei immer darin, Inhalte vollständig und vor allem verständlich für alle Beteiligten wiederzugeben:

0113       wir haben das ausgemacht ähm in diesem fall

0114       der externe partner und die deutsche kolleginnen

0115       unterhalten sich äh (-) äh auf äh in äh auf  
           englisch (-)

0116       ich äh verSTEHE englisch auch aber englisch ist  
           meine (-) zweite fremdsprache

0117       ich spreche besser DEUTsch aber verstehen (.) tu  
           ich auch gut äh in der ung´ äh

0118       englischen sprache (0,8) aber

0119       manchmal merke ich auch dass die beiden (0,3)

0120       in der GEMEINSAMEN englischen sprache äh

0121       missverständnisse habe oder wenn wenn

0122       der externe (.) etwas nicht versteht (.)

0123       dann kann ich UNTERstützen dass ich äh (0,8)

0124 (übersetze) ins ungarische und äh  
0125 wenn es um solche themen geht wo WIRKLICH  
0126 es is wichtig deTAILS punkte zu besprechen  
0127 dann können wir uns äh (.) äh auf ungarisch auch  
unterhalten (.) (Interview III)

Eine bestimmte Projektsprache festzulegen, indem „man zum Beispiel sagt (.), es sind alle (.) gezwungen (1,0) [auf] Englisch zu [...] kommunizieren beziehungsweise sämtliche Dokumente auf Englisch zu halten [...]“ (Interview II, 0211-0214) hält SI schon aufgrund des unterschiedlichen Sprachniveaus der einzelnen Projektmitglieder für nicht umsetzbar. Seiner Meinung nach sollte die Nutzung aller drei Sprachen innerhalb der Meetings und eine damit einhergehende Flexibilität hinsichtlich des Code-Switching weiter beibehalten werden (vgl. ebd., 0215-0232). Auch wenn eine feste Projektsprache in den Besprechungen de facto nicht existiert, werden dennoch wesentliche Dokumente in einer bestimmten Sprache, entweder in Deutsch oder in Englisch, angelegt (vgl. ebd. 0234-0236).

VO bezeichnet das Switchen im Bereich der Sprachen in den Teamsitzungen als „[...] ein Stück weit anstrengend, aber trotzdem machbar“ (Interview I, 0484). Dass sie die Einführung einer festen Projektsprache möglicherweise begrüßen würde, impliziert der folgende Abschnitt:

0474 ein vorteil ist die externen berater hab ich ja  
schon an(.)gesprachen (.)  
0475 die ähm reden (.) ungarisch und englisch (0,4)  
0476 ähm dann (0,4) dann wird hoid des in ungarisch  
gesprachen (0,5)  
0477 hama aber auch gleich wieder einen nachteil  
(...)  
0481 äh wenn ma jetz vor ort sind (0,6) in diesen  
präsenzterminen (0,8)  
0482 dann wird ähm (0,7) äh (.) SEHR (.) schnell in  
sprachen geSWITCHT  
0483 das heißt es wird deutsch gesprochen in englisch  
in ungarisch  
0484 und so geht des dann den ganzen TAG [...]  
0485 nur wenn natürlich nur in ungarisch gesprochen  
wird dann (.)

0486 weiß ma halt nicht was die etz grad so sprechen  
(Interview I)

Die Aussage „haben wir aber auch gleich wieder einen Nachteil“ in Verbindung mit den letzten zwei Segmenten in diesem Transkriptausschnitt impliziert, dass VO die Gespräche zwischen den ungarischen Teamkollegen, die von deutscher Seite aufgrund der Sprache nicht verstanden werden, in gewissem Maße als Kontrollverlust ansieht. Dennoch betont sie in vorhergegangenen Gesprächen:

0203 an sich muss man halt immer in dieser sprache  
kommunizieren

0204 wo ma sich halt verständigen kann

Welch tragende Reichweite somit die Sprache in einem binationalen Projektteam hat, betont VO auch noch einmal am Ende des Interviews mit folgenden Worten:

0487 ALSO insofern die SPRACHE ist nicht zu  
unterschätzen .

### Herausforderungen in der Zusammenarbeit

Die länderübergreifende Zusammenarbeit stellt das deutsch-ungarische Projektteam neben den sprachlichen auch vor weitere nicht unwesentliche Herausforderungen. Im Interview beschreibt VO Ungarn und seine Landsleute wie folgt:

0214 (1,2) ganz klar (-) is des ein land (.)  
0215 des wieder eine andere kultur hat (.) die äh  
0216 auch andere charaktERE beinhaltet als jetzt zum  
beispiel in deutschland  
[...]  
0225 [...] also JEder hat eben  
0226 ein stück weit eine andere anschauung auf die  
Dinge (Interview I)

VO verweist im Zuge ihrer Erzählungen bezüglich kultureller Unterschiede auf typische Stereotype und spricht diesen einen gewissen Wahrheitsgehalt zu. So bezeichnet sie die Deutschen als „sehr akribisch“ (ebd., 0218) und als arbeitstüchtig (vgl. ebd.). Auch SI sieht hinsichtlich ihrer Arbeitsweise

wesentliche kulturelle Unterschiede zwischen Deutschen und Ungarn und erwähnt dabei klassische stereotypische Merkmale:

- 0431 die klassisch (0,3) genannten punkte beim (0,6)  
bei deutschen mitarbeitern
- 0432 oder beim deutschen an sich (1,1)
- 0433 wenn da natürlich ein (0,3) ein meeting um neun  
angesetzt ist dann (0,3)
- 0434 sitzt jeder um neun da (2,2)  
[...]
- 0435 und (1,5) wird dann natürlich (-) äähm (0,4)
- 0436 da ticken die deutschen in der regel SCHON eher  
so dass ma sagt (.) man
- 0437 (1,2) möchte etz da so viele themen wie möglich  
durch (0,2) boxen (.) sag ich etz mal
- 0438 und der deutsche denk ich is da scho GEFÜHLT  
(0,7)
- 0439 ich möchte da etz nicht alle über einen kamm  
scheren <<lachend>>
- 0440 aber ich denk dass der da scho (0,7) noch an an  
an tick ZIELSTREBIGER (0,2)
- 0441 ähh einfach aa is (.) mit (0,5) thema ziel' (.)  
ja (-)
- 0442 ZIELorientierung ääh (1,4) strukturierte  
vorgehensweise (.)
- 0443 pünktlichkeit und so weiter (.) also diese (0,5)
- 0444 diese klassisch genannten (.) eigenschaften sage  
etz mal (0,9) (Interview II)

Kulturelle Unterschiede sieht er in besonders extremen Ausmaß aber vor allem zwischen „osteuropäischen“ (ebd., 0448) Staaten und Nordamerika. Als Beispiel führt er ein typisches Geschäftsessen in Nordamerika an, wo „[...] das Geschäft eigentlich erst beim Abendessen abends [...] in lockerer Runde geschlossen wird“ (ebd., 0449-0451). In Ländern wie Ungarn oder Rumänien gibt es hingegen strenge Hierarchien zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, die zum Teil auf Unverständnis bei den Deutschen treffen:

- 0455 dass ma sagt (0,2) es gibt hierarchien

0456 und entscheidungen trifft immer nur der chef  
ganz  
oben (0,4) [mmhh <<zustimmend>>]

0457 sag ich etz mal also (1,9)

0458 und (0,6) je nachdem wenn (.) natürlich bei  
interkulturellen teams (0,6)

0459 ääh wenss dann drum (-) geht wo (0,3) wir uns  
dann  
vielleicht denken

0460 in ungarnd oder in rumänien oder wo auch immer  
(1,0)

0461 mensch du bist (.) du hast doch die und die  
position

0462 du darfst des doch entscheiden

0463 wieso musst du etz extra nochmal mit deinem  
(0,6)  
chef sprechen ? ((...)) (1,0) (Interview II)

LP sieht in dieser Hinsicht im Gegensatz zu VO und SI keine kulturellen Herausforderungen. Sie begründet es damit, dass in dieses Projekt lediglich zwei Nationalitäten involviert sind. Wohl gäbe es Kleinigkeiten, die auf kulturelle Unterschiede hindeuteten, jedoch würden diese keine Schwierigkeiten verursachen (vgl. Interview III, 0156-0158; 0163-0166). Zwar merkt sie an, dass manche Themen aufgrund sprachlicher Schwierigkeiten teilweise mehr Bearbeitungszeit bräuchten, diese Herausforderung jedoch durch das gute Arbeitsklima zwischen deutschen und ungarischen Projektmitgliedern keine unüberwindbare Aufgabe darstellte. Ihre deutschen Arbeitskollegen beschreibt sie als „sehr geduldig“ (ebd., 0168) und „sachlich“ (ebd., 0171). Zudem geben sie den ungarischen Teamkollegen „immer klares Feedback“ (ebd., 0172).

SI betont in seinen Ausführungen hier auch erneut die Notwendigkeit, dass sich die Projektmitglieder beider Länder kennenlernten und Zeit miteinander verbrächten. Denn je mehr verschiedene Personen an einem Projekt wie diesem beteiligt seien, desto „interessanter“ (Interview II, 0467) aber auch „herausfordernder“ (ebd., 0469) gestalte sich die Zusammenarbeit. Die regelmäßigen Treffen am ungarischen Standort verbesserten daher das Teamwork und unterstützten, LP zufolge, dabei, Vertrauen aufzubauen und offener miteinander umzugehen (vgl. Interview III, 0180).

Inwiefern das eigene Verhalten bei einer länderübergreifenden und zum großen Teil virtuellen Zusammenarbeit dennoch beeinflusst wird, erklärt VO im folgenden Transkriptausschnitt:

0245           (-- ) äh inSOFERN wenn man jetzt natürlich in  
                  einem  
                  team  
0246           dass ma sehr (.) gut kennt  
0247           mit dem man tagtäglich fast zusammenarbeitet (-)  
0248           äh da kamma natürlich auch (.) mal WITZE  
                  <<grinsend>> machen (-) äähm (.)  
0249           ohne dass ma sich genau überlegen muss  
0250           is des etz (.) grad so ganz in ordnung gewesen  
                  oder nicht ?  
0251           des wird einfach (-) man kennt sich . (0,8)  
0252           in dem moment wenn ich mit ausländischen  
                  kollegen  
                  (.) dann (-- )  
0253           überlegt man SCHON ein bisschen (.) genAUER (.)  
0254           was man SAGT (.) und vor allen dingen WIE man es  
                  sagt . (-)  
0255           also dass ma einfach wirklich den PASSENDen  
                  umgangston MITanander findet . (Interview I)

VO führt hier als charakteristisches Beispiel den Humor an, der sich gerade im interkulturellen Kontext noch stärker unterscheidet. Auch wenn der Sinn für Humor ein allgemein positiv anerkanntes menschliches Merkmal darstellt, haben nicht alle Menschen den gleichen „Sinn für Humor“. Diese Tatsache wird durch den interkulturellen Aspekt sogar noch verstärkt, was nicht selten dazu führt, dass Humor nicht in gleicher Weise von allen Gesprächspartnern aufgenommen und als solcher verstanden wird. Des Weiteren betont sie, dass bei Gesprächen mit Menschen anderer Kultur nicht nur der genaue Wortlaut zu beachten ist, sondern vor allem auch, in welcher *Art und Weise* miteinander kommuniziert wird.

VO nennt hier auch noch ein weiteres Beispiel, in dem sich zeigt, dass die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern einer anderen Kultur ein höheres Maß an Sensibilität erfordert:

0260           dass ähm (0,9) halt GERN mal gesagt wird

0261 hmmm <<zustimmend>> jaja (.) verstanden (-)  
 0262 und letztendlich wars aber dann so dass (---)  
 0263 vielleicht doch nicht ganz SO verstanden wurde  
 0264 kann aber auch sein dass des auch sprachliche  
 probleme [hm <<zustimmend>>] manchmal sind  
 0265 wo ma halt (.) wo da andere halt schon auch  
 meint  
 0266 ich hab's verstanden (--)  
 0267 aber letzten endes ist es doch nicht so  
 angekommen  
 0268 (0,8) ähm des sind schon (-) des sind zwei dinge  
 0269 also einfach dass ma (.) a bisschen (.)  
 VORSICHTiger und a bissl ähm ja (1,3)  
 0270 sehr FREUNDlich (.) mitanander umgeht (-- ) ähm  
 0271 damit ma eine gute stimmung eine gute basis  
 findet  
 0272 und zum andern dass ma halt (.) nicht immer  
 0273 wenn da andre sagt  
 0274 ja ich hab's verstanden (-- ) des auch so  
 AUFnimmt  
 0275 und denkt des is erLEDigt  
 0276 sondern man hat immer noch an blick drauf (0,7)  
 0277 wird's denn tatsächlich so gemACHT ?  
 0278 isses tatsächlich verstanden worden .  
 (Interview I)

**Inwiefern sich die Zusammenarbeit mit den ungarischen Kollegen von anderen Standorten unterscheidet, hat SI zufolge neben dem kulturellen Aspekt (vgl. Interview II, 0614) auch mit der jahrzehntelangen Existenz der Zweigniederlassungen in Ungarn zu tun:**

0620 (1,0) wenn natürlich eine firma schon (0,9)  
 0621 zwanzig jahre (.) äh dreißig jahre existiert und  
 diese (.)  
 0622 diese (-- ) globale abstimmung da vielleicht noch  
 nicht so (-) stattgefunden hat die letzten jahre  
 (-)  
 0623 weils einfach aa no ned (.) nicht so  
 erforderlich  
 war (.) oder die vorgabe nicht die war (1,4)

- 0624 dann ist es natürlich schon nen tick schwieriger  
(0,4) zu sagen ähm (2,2)
- 0625 man fährt etz da runter und sagt (0,9) man  
stülpt  
den (.)
- 0626 denen die prozesse (-) über (.) des is natürlich  
klar
- 0627 dass des dann da (.) nicht so einfach ist (1,2)

SI führt hier zum besseren Verständnis die Neugründung eines Zweigwerkes in Übersee an und verweist dabei auf wesentliche Unterschiede zwischen diesem Standort und den Zweigniederlassungen in Ungarn. SI zufolge sei der damals neu eingesetzte HR-Manager am neuen Zweigwerk „auf jede Unterstützung [...] angewiesen und froh“ (ebd., 0616-0617) gewesen, von den deutschen Kollegen „Input“ (ebd., 0617) und „Vorgaben“ (ebd., 0618) zu bekommen. Daher sei „die Art der Kommunikation“ (ebd., 0628) mit den ungarischen Partnern, die sehr lange eigenständig und ohne globale Abstimmung gearbeitet hätten, „sehr wichtig und auch nicht zu unterschätzen“ (ebd.). SI legt in diesem Projekt daher Wert darauf,

- 0639 die leute da aa einfach zu überzeugen (0,7)
- 0640 am besten natürlich relativ am anfang  
beziehungsweise vor dem projekt (-)
- 0641 dass man da einfach entscheidungen GEMEINSAM  
trifft (0,5) [...] (Interview II)

Die ungarischen Projektmitarbeiter „von diesem gemeinsamen Ziel [...]“ (ebd., 0636; 0639) zu überzeugen, sei daher eine wesentliche Voraussetzung, um den Projekterfolg zu sichern und konstruktiv zusammenzuarbeiten (vgl. ebd., 0631-0639).

### Teamgefühl

Die Frage, ob sich die Projektmitglieder trotz der überwiegend räumlichen Distanz als Team sehen und wahrnehmen, beantworten sowohl die deutschen Mitarbeiter VO und SI als auch ihre ungarische Kollegin LP positiv. VO betont im Zuge ihrer Ausführungen, dass man in diesem Team zwar „ein bisschen sensibler miteinander umgeht [...]“ (Interview I, 0294) und ein nicht ganz so

„extrem partnerschaftliche[s]“ (ebd., 0296) Verhältnis zueinander habe, so wie es beispielsweise mit ihren Arbeitskollegen in ihrem Fachbereichsteam in Deutschland der Fall sei (ebd., 0296), sie die ungarischen Projektmitarbeiter aber dennoch als Teamkollegen betrachte. Ein Projekt dieser Größe schaffe man ihr zufolge nur im Team (ebd., 0292). Andernfalls würde „[...] dieses Konstrukt auch nicht funktionieren“ (ebd., 0300), weshalb eben „[...] alle an einem Strang ziehen“ (ebd., 0301) müssten und dies „passier[e] nun mal im Team [...]“ (ebd., 0302).

SI sieht als seine Aufgabe als Projektleiter, dass „sich das Team als Team fühlt [...]“ (Interview II, 0307):

0310 dann muss man natürlich dann (---) dafür sorgen  
 (.) dass ma sich als team (0,6)

0311 FÜHHLT (0,4) ich seh´s jetzt SCHON so weil wir  
 einfach aa diese (0,4)

0312 durch diese (.) regelmäßigen fahrten (1,1)

0313 immer wieder auch den (.) den persönlichen  
 kontakt  
 ham (.)

0314 den DIREKTEN kontakt ham und so weiter und (0,4)

0315 da mussma natürlich scho aa immer wieder (1,5)

0316 drauf hinweisen oder (0,4) sich wieder in  
 0317 erinnerung bringen (.) was is eigentlich  
 0318 unser gemeinsames ziel - was wollen wir  
 0319 überhaupt erreichen [mmhh] - warum  
 0320 wollen wir des erreichen - was bringt des (.)  
 0321 was bringt des [Name des Unternehmens] ? (1,1)  
 0322 ääh (.) was bringt´s unseren abteilungen  
 0323 die da beteiligt san (--) und äähhm (0,7)  
 0324 des muss ma natürlich sicherstellen (.) damit  
 (.)  
 dieser (.) dieser

0325 teamgedanke (0,7) äh (.) da natürlich auch statt  
 (-)findet .

SI betont in seinen Ausführungen, wie wichtig daher auch gemeinsame außergeschäftliche Gespräche im Zuge privater Unternehmungen sind, um das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken:

0326 man muss (---) äh natürlich auch immer so (-) so  
 (-) n paar (1,1)

0327 befindlichkeiten aa berücksichtigen

0328 wenn ich jetzt zum beispiel sag (.) ich (-)

0329 möchte jetzt als projektleiter (0,6) ähm (0,2)  
 dreimal in (-) in DER woche

0330 wo wir vor ort sind (0,5) ääh dreimal zum essen  
 gehen [mmhh] (0,8)

0331 abends (.) ähh ich weiß aber dass (--)

0332 die (.) die projektmitglieder (.) ääh zuhause  
 kinder haben

0333 oder vielleicht grad ääh die schwiegermutter  
 pflegen müssen ((...))

0334 ähh dann kann ma des von denen teilweise ja aa  
 ned verlangen (-)

0335 sondern dann muss ma ja (.) natürlich dieses (.)  
 diese (.)

0336 diese situation dann aa a bissl abwägen (0,6)

0337 aber es schadet natürlich nicht dass ma sagt  
 jetzt  
 (0,9)

0338 mach ma diese essen dann aa immer mal und sagt  
 (.) etz gehma mal (-- ) zum essen und (.)

0339 und ((...)) redet mal einfach NICHT über die  
 arbeit  
 [mmhh] des schadet nicht (.) (Interview II)

Gerade für Mitarbeiter, die sich zu Projektbeginn noch nicht kennen, ist es laut SI wichtig, „dass die beiden (0,3) nicht nur auf der [...] Sachebene [...] eine Verbindung herstellen“ (Interview II, 0089), sondern auch auf der Beziehungsebene einen Bezug zueinander haben (vgl. ebd., 0090-0091). Dadurch würde die Folgekommunikation, die des Öfteren dann auch virtuell stattfände, wesentlich einfacher sein (vgl. ebd., 0092-0094). Somit seien außergeschäftliche Unternehmungen wie gemeinsame Mittag- und Abendessen eine notwendige und nicht zu unterschätzende Komponente, um eine gemeinsame Basis zu finden und den Teamgeist zu stärken (vgl. ebd., 0115-0118).

Da Teambuildingmaßnahmen aufgrund zeitlicher und kostenintensiver Ressourcen in der Praxis oft nicht möglich sind, setzt das Unternehmen hier auf ein sogenanntes Kick-Off-Meeting zu Beginn des Projekts, in dem nicht nur die Ziele des Projekts vorgestellt werden, sondern auch als eine Gelegenheit wahrgenommen wird, sich gegenseitig kennenzulernen (vgl. Interview I, 0231-0324).

Um sich auf etwaige kulturelle Besonderheiten im Voraus zu informieren und die Teamarbeit dadurch zu erleichtern, bietet das Unternehmen interkulturelle Trainings für sämtliche Mitarbeiter an. Diese Seminare und Schulungen können jedoch, aufgrund zeitlicher und kostenintensiver Gründe nicht vor Beginn jedes neuen Projekts wahrgenommen werden. Auch in dem SAP HCM Rollout wurde von den Mitarbeitern vor Projektbeginn kein interkulturelles Training besucht, was möglicherweise in der bereits langjährigen Zusammenarbeit mit den ungarischen Standorten begründet ist. Stattdessen haben sich die deutschen Mitarbeiter bei ihren ungarischen Arbeitskollegen, die am deutschen Hauptstandort arbeiten, über kulturelle Besonderheiten des Landes im Vorfeld erkundigt. VO sieht es als „großen Vorteil“ (Interview I, 0231), auch mit ungarischen Kollegen in Deutschland täglich zusammenzuarbeiten. Dadurch konnten sie sich „über die charakteristischen Merkmale der ungarischen Kultur“ (ebd., 0233-0234) informieren und somit „relativ gut vorbereitet“ (ebd., 0236) die Projektzusammenarbeit beginnen. VO erzählt im weiteren Verlauf:

0313 es is jetzt nicht so dass wir die (-) leute in  
ungarn (.)

0314 also sprich die hr leiterin GAR nicht kannten -

0315 also man hat ja durch unsere tagtägliche arbeit

0316 IMMER schon kontakt (.) und es gab auch immer  
mal  
schon beSUCHe

0317 entweder dass wir in ungarn waren oder dass (.)

0318 die ungarischen kollegen oder vor allen dingen  
die  
leiterin (-) mal in deutschland war .

Dennoch habe es ihr zufolge vor Projektstart keine explizite Zusammenarbeit mit den ungarischen Mitarbeitern gegeben (vgl. Interview I, 0319). SI spricht im Interview konkret ein Fallbeispiel an, das zeigt, dass sogenannte *critical incidents*

auch trotz sorgfältiger Vorbereitung vorkommen und für Verwirrung sorgen können:

0259 wenn ma in ungarisch (1,3) wenn man in (.)  
0260 im ungarischen besprechungsraum sitzt (1,2) mit  
[...]  
0261 kolleGEN und kolleGINNEN und es (0,5) betritt  
ein  
ungarischer mitarbeiter (-)  
0262 den RAUM (0,8) [...]  
0263 dann geht der auf die männer zu (--)  
0264 gibt denen die hand (0,4) [mmhh <<zustimmend>>]  
0265 und setzt sich hin (0,5) [mmhh <<lächelnd>>]  
0266 macht des aber nur bei den männern [okay] (0,6)  
0267 so (1,1) wenn ma den hintergrund nicht weiß (.)  
0268 was denkt sich in dem moment die frau ? (1,6)  
0269 der is vielleicht arrogant oder hat kein  
0270 interesse [...] äh der frau die hand zu geben  
0271 [...] man fühlt sich dann vielleicht als (.) als  
frau  
0272 so bissl benachteiligt (0,8) (Interview II)

SI erklärt im weiteren Verlauf, dass Frauen in Ungarn dies oft als Bedrängung empfinden, wenn der Mann einer Frau die Hand schüttle. Da der Mann sich seinen weiblichen Kolleginnen gegenüber nicht unangemessen verhalten wollte, hätte er ihnen auch nicht die Hand gegeben (ebd., 0273-0275). Diese Umgangsform hätte daher „[...] nichts mit Diskriminierung [...] zu tun“ gehabt (ebd., 0287). Mittlerweile gäben die ungarischen Männer ihren deutschen Kolleginnen aber die Hand, wenn diese aufstünden und auf sie zugingen (vgl. ebd., 0282-0283). Vorfälle wie dieser, merkt SI an, hätten jedoch kein Problem für die weitere Zusammenarbeit dargestellt. Man habe darüber „relativ [...] zeitnah einfach auch gesprochen [...]“ (ebd., 0291-0293) und solche Missverständnisse aufgeklärt. SI betont, dass die Zusammenarbeit mit speziell diesen Kollegen sehr gut und reibungslos funktioniere und es hier keine Probleme gibt (vgl. ebd., 0298-0301). VO zieht im Interview folgendes Fazit:

0237 s´wichtigste is aber immer (.) und des is jetzt  
egal

0238 in welcher kultur das ma unterwegs is  
0239 man muss einfach freundlich mitnanda umgeh  
0240 freundlich und sachlich und dann kommt man aa  
ans  
ziel .

## **6 Fazit und Reflexion**

Die vorliegende Arbeit hat versucht, die mehrsprachige, interkulturelle und virtuelle Teamkommunikation anhand eines länderübergreifenden Projekts in einem Unternehmen zu untersuchen. Dabei sollten vor allem die Herausforderungen, die es in solchen Projekten zu meistern gibt, näher beleuchtet werden. Zu diesem Zweck wurde eine qualitative Studie zu Merkmalen einer authentischen und komplexen Teamkommunikation durchgeführt, die die kommunikative Gestaltung der Projektarbeit untersuchte. Die vorliegende Arbeit warf dabei eine detaillierte Sichtweise auf das Auswertungsverfahren der qualitativen strukturierenden Inhaltsanalyse von Philipp Mayring.

In Bezug auf das Forschungsvorhaben zeigen die Ergebnisse einige Aspekte der mehrsprachigen, interkulturellen und virtuellen Kommunikation im Team auf.

Eines dieser Merkmale ist die Kombination virtueller Kommunikationsformen mit Präsenzbesuchen vor Ort. So setzt das Team nicht auf die alleinige Nutzung von elektronischen Kommunikationstools wie E-Mail und Telefonkonferenzen in ihrer Projektarbeit, sondern entscheidet sich auch für Präsenzbesuche und Face-to-face-Meetings am ungarischen Standort.

Herausforderungen, die in der Projektzusammenarbeit auftauchen, können sowohl in sprachlichen als auch kulturellen Unterschiede festgemacht werden. Eine rein virtuelle Zusammenarbeit erschwert zusätzlich die Zusammenarbeit aufgrund oftmals technischen Störungen und der fehlenden Metakommunikation, die über Telefon und E-Mail nicht übertragen wird. Dennoch nehmen die unterschiedlichen Projektmitglieder die Herausforderungen in unterschiedlichem Ausmaße wahr.

Daraus resultierend nehmen sich die Projektmitglieder trotz überwiegend geografischer Trennung als Team wahr. Verstärkt wird dieses Gefühl vor allem durch die monatlichen Treffen am ungarischen Standort und die

außergeschäftlichen Unternehmungen, auf die von den Projektmitgliedern im besonderen Maße wertgelegt wird.

Da für die vorliegende Arbeit nur wenige Mitglieder des Projektteams interviewt werden konnten, leistet die Arbeit leider keinen Anspruch auf vollständige Tatsachen und Meinungen zur Kommunikationspraxis in diesem Projekt. Dafür bedarf es einer Analyse mehrerer Interviews. Die hier ausgearbeitete Analyse hätte daher durch weitere Interviews mit Projektmitgliedern noch weiter vertieft werden können.

Hinsichtlich meiner Untersuchung möchte ich noch ein paar kritische Anmerkungen vornehmen. Die Interviews habe ich in einem Unternehmen geführt, das mir aus einem dort absolvierten Praktikum bereits bekannt war. Ich war daher bereits vor den Interviews von subjektiven Wahrnehmungen und Vorstellungen geprägt. Während meines Praktikums letztes Jahr bekam ich bereits einen Einblick in die länderübergreifenden Projektarbeiten und auch in die dadurch miteinhergehenden Herausforderungen hinsichtlich sprachlicher und kultureller Unterschiede. Auch das WebEx-Konferenzsystem war mir bekannt, ebenso wie dessen Vor- und Nachteile.

Im Gespräch mit verschiedenen Mitarbeitern zu dieser Zeit erhielt ich hier bereits einen Einblick in die verschiedenen Abteilungen, die unterschiedlich ausgeprägte Vernetzung mit Abteilungen anderer Standorte und die Vorgehensweise bei Projekten mit unterschiedlichen Ländern und Kulturen. Auch durfte ich zu dieser Zeit die Konzeptionierung eines interkulturellen und virtuellen Trainings für sämtliche Mitarbeiter mitgestalten und war bei einigen dieser Trainings anwesend. Auch hier erfuhr ich durch Gespräche und Diskussionen mit den verschiedenen Teilnehmern einige interessante Aspekte und vor allem Herausforderungen, die durch die länderübergreifende Zusammenarbeit miteinhergehen.

Dadurch konnte ich möglicherweise sowohl bei den Interviews als auch der darauffolgenden Analyse und Auswertung nicht so objektiv bleiben, wie es sich für einen Forscher in diesem Feld gehört. Dies zeigt sich auch beim Anhören der Interviews. Hier ist deutlich zu vernehmen, dass der neutrale Kommunikationsstil, wie er bei Lamnek beschrieben ist, kaum eingehalten wird. Dies hat zum einen den Grund, dass mir bereits vor den Interviews, also bei der Begrüßung bereits, das Du angeboten wurde und schon allein dadurch eine sehr familiäre Atmosphäre

im Raum herrschte. Andererseits konnte und wollte ich den neutralen Stil nicht zwingend anwenden, da es auch nicht in meinem Naturell liegt, möglichst emotionslos und reaktionslos meinen Interviewpartnern gegenüberzusitzen. Der viel wichtigere Grund war jedoch viel mehr, dass ich intuitiv in einen weicheren Kommunikationsstil verfiel, da ich das Gefühl hatte, meine Interviewpartner dadurch mehr zum Erzählen ermutigen zu können und ihnen die Angst nehmen konnte, etwas in ihrer Sicht Falsches zu sagen.

Bei der Auswahl der Gesprächspartner muss noch angemerkt werden, dass ich diese nicht selbst aussuchen konnte und deshalb eben bedacht werden muss, dass mir das Unternehmen bewusst aus bestimmten Gründen und Interessen diese drei Personen zur Verfügung gestellt hat. Auch konnten sich meine Interviewpartner durch meine Powerpoint-Präsentation, die sie im Vorfeld erhalten hatten, sich möglicherweise einige Antworten bereits überlegen und sich dadurch besser auf das Gespräch vorbereiten. Daher wurden vielleicht manche Themen bewusst aus ihrer Sicht nicht angesprochen, was im Nachhinein auch als Nachteil gesehen werden kann.

Des Weiteren hätte ich statt eines Leitfadeninterviews auch ein problemzentriertes oder narratives Interview durchführen können. Wie jedoch bereits in einem vorhergegangenen Kapitel erwähnt, war ich mir unsicher hinsichtlich der narrativen Kompetenz meiner Interviewpartner. Das Risiko, möglicherweise zu wenig Informationen oder auch zu unterschiedliche Antworten zu erhalten, hielt mich daher davon ab. Meiner Meinung war die Leitfadenbasis bei den vorliegenden Interviews aber kein Nachteil, da ich hier die Antworten strukturierter in manche Kategorien einordnen konnte. Vor allem im Gespräch mit SI bewerte ich den Leitfaden als sinnvolles Instrument, da mir bereits beim Anhören und Transkribieren auffiel, dass manche nicht relevante Themen angesprochen wurden, die ich für meine Forschungsarbeit leider nicht verwenden konnte. Auch das dritte Interview wurde durch den Leitfaden möglicherweise eher in eine für das Thema relevante Richtung gelenkt als dies ohne einen Leitfaden möglich gewesen wäre. Jedoch hätte ich vor allem in diesem Interview meine Fragen einfacher stellen müssen, da LP doch größere Schwierigkeiten hatte, diese zu verstehen.

## 7 Literaturverzeichnis

Antoni, C. H. (1998): Partizipative Umsetzung flexibler Formen der Arbeitsorganisation. In P. Knauth & A. Wollert (Hrsg.), Human Resource Management. Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung (S. 1-39). Köln: Verlagsgruppe Deutscher Wirtschaftsdienst.

Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bohnsack, R. (2000): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Dresing, T.; Pehl, T. (2018): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 8. Auflage. Marburg: Eigenverlag.

Fassnacht, K. (2010): Grundlagen der virtuellen Teamarbeit. FCT Akademie GmbH.

Flick, U. (2009): Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Flick, U. (2012): Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 3. Auflage. Weinheim: Beltz.

Gläser, J. & Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Helfferrich, C. (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Heringer, H. J. (2014): Interkulturelle Kommunikation. Grundlagen und Konzepte. Tübingen: Francke.

Hussy, W.; Schreier, M.; Echterhoff, G. (2013): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. 2. Auflage. Berlin und Heidelberg: Springer Verlag.

Katzenbach J. R. /Smith D. K. (2001): The Discipline of Teams: A mindbook-workbook for delivering small group performances. New York: Wiley & Sons Inc.

Konradt, U. /Hertel, G. (2002): Management virtueller Teams. Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen. Weinheim: Beltz.

- Köppel, P. (2008): Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams. Virtuelle und face-to-face-Kooperation. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Kruse, J. (2015): Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz. 2. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U. (2012): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 2. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch 4, vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim und Basel: Beltz.
- Liebig, C. & Schütze, H.-J. (2001). Virtuelle Projektteams. Projektmanagement und Kommunikation bei räumlich verteilten Strukturen. Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 16 (3), 81-88.
- Lucius-Hoehne, G.; Deppermann, A. (2004): Rekonstruktion narrativer Identität. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lüdders, L. (2007): Qualitative Methoden und Methodenmix. Ein Handbuch für Studium und Berufspraxis. Bremen: Apollon University Press.
- Maletzke, G. (1996): Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. Weinheim und Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2012): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung. 9. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 12. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Mieg, H. A., Brunner, B. (2001): Experteninterviews (MUB Working Paper 6). Professur für Mensch-Umwelt-Beziehungen, ETH Zürich.
- Pauleen, D. (2004): Virtual teams: Projects, protocols and processes. Hershey: Idea group Inc.

Schugk, M. (2014): Interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaft: Grundlagen und Interkulturelle Kompetenz für Marketing und Vertrieb. 2. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.

Steinke, I. (2010): Gütekriterien qualitativer Forschung. In Uwe Flick, Ernst von Kardoff & Ines Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Auflage, S. 319-331). Reinbek: Rowohlt.

Steinmann, H. / Schreyögg, G. (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.

Strübing, J. (2013): Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung für Studierende, München: Oldenbourg Verlag.

Vogt, S. & Werner, M. (2014): Forschen mit Leitfadeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse. Skript. Fachhochschule Köln. Fakultät für angewandte Sozialwissenschaften.

Wirtschaftsförderung und Regionalmanagement im Landkreis Cham (2014): Champions: Weltweit erfolgreich – Unternehmen aus dem Landkreis Cham. Gesamtausgabe. Ohne Ortsangabe.

Internetquellen:

Mittelbayerische Zeitung (2014): Homepage [online]

<https://www.mittelbayerische.de/region/cham-nachrichten/> [25.05.2018]

Selting, M.; Auer, P.; Barden, B.; Bergmann, J.; Couper-Kuhlen, E.; Günthner, S.; Meier, C.; Quasthoff, U.; Schlobinski, P. & Uhmann, S. (2009): Gesprächsanalytisches

Transkriptionssystem GAT [online]

[http://www.teachsam.de/deutsch/d\\_lingu/gespraechsanalyse/gespraech\\_9\\_4.htm](http://www.teachsam.de/deutsch/d_lingu/gespraechsanalyse/gespraech_9_4.htm) [02.07.2018].

ZE AG (2017): Homepage [online] <https://www.z.de/> [25.05.2018]

## Anhang 1 – Interviewleitfaden

Einstiegsfrage	Themenschwerpunkte	Weitere mögliche Fragestellungen
Könnten Sie uns zu Beginn beschreiben, wie Ihr Unternehmen organisiert ist und auf welchen Märkten/Geschäftsfeldern es aktiv ist?	Beschreibung von Aufbau und Organisation des Unternehmens; Aufgabengebiet des Mitarbeiters	Welche Tätigkeiten üben Sie hauptsächlich aus? Was sind Nebentätigkeiten in Ihrem Beruf? Wie lange arbeiten Sie bereits in dem Unternehmen?
In welchem Ausmaß kooperieren Sie mit Kolleginnen/Kollegen bzw. im Team in Ihrer täglichen Arbeit?		
In welchem Ausmaß kooperieren Sie mit Kolleginnen/Kollegen, die an einem internationalen Standort arbeiten?		
Welche Kommunikationstools verwenden Sie, um mit den Kollegen in (Name des Standorts) in Kontakt zu bleiben?	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> <li>• E-Mail</li> <li>• Interne Projektmanagement-Tools</li> <li>• Instant-Messenger-Tool</li> </ul>	
Wie entscheidet man, welches Kommunikationsmittel man anwendet?		Wie zufrieden sind Sie im Unternehmen mit dieser Art der Kommunikation?
Haben Sie eine Kommunikationsstrategie?	Richtlinien, wie untereinander kommuniziert werden soll; Existiert ein Bewusstsein darüber?	Gibt es Kommunikationsregeln/ ein Communication Guidebook?
Welche Entscheidungen werden über Videokonferenzen geklärt? Welche über E-Mail? In welchen Angelegenheiten spricht man lieber Face-to-Face?	Welche Arbeitsprozesse lassen sich mit welchen Tools klären?	Welche Prozesse werden damit abgeklärt? Welche Missverständnisse entstehen? Wie ergänzen sich E-Mails mit bspw. Telefonaten und Videokonferenzen?
Gibt es reguläre Meetings?	Verschiedene Arten von Konferenzen/Besprechungen	Wie oft sehen/hören sich die Teammitglieder beider Standorte? Wie oft erfolgt ein persönliches Treffen?
Gibt es monatliche/vierteljährliche Review-Meetings?	Besprechung der Arbeitsfortschritte/ Gefühle, Ängste und Probleme können angesprochen werden	Verbessern reale Treffen die Beziehung und die Kommunikation?
Gibt es zu Beginn neuer Projekte Teambuilding-Maßnahmen?		Inwieweit wird das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team gestärkt?

Nehmen sich die Projektmitglieder als Team wahr?	Wie wichtig ist der persönliche Kontakt?	Sehen sich die Projektmitglieder gegenseitig, trotz verschiedener Arbeitsstandorte, als Kolleginnen/Kollegen an?
Gibt es Herausforderungen bei der Zusammenarbeit?	Sprachliche und kulturelle Probleme	Wie würden Sie die standortübergreifende Zusammenarbeit einschätzen?
Welche Sprachen werden genutzt?		Existiert eine gemeinsame Arbeitssprache?
Inwieweit wird sichergestellt, dass die Nachricht beim ausländischen Kollegen verständlich ankommt?		
Verfolgen Sie im Unternehmen/ im Projektteam eine besondere Strategie für eine erfolgreiche virtuelle Kommunikation?		

## Anhang 2 – Sequenzanalyse

Interview 1

Sprecher X-1: SE

Sprecher X-2: VO

Zeit	Sequenz	Sprecher	Inhalt	Memo/ Bezug zur Forschungsfrage
00:00-00:09	1	X-1	Einstieg: Vorstellung, Beschreibung von Aufbau und Organisation des Unternehmens; Aufgabengebiet von X-2	
00:10-01:00	2	X-2	Unternehmen = Unternehmensgruppe, Aktiengesellschaft, unterschiedliche ausländische Standorte	
01:01-02:49	3	X-2	gegliedert in Geschäfts- und Zentralbereiche, in verschiedenen Branchen und Sparten tätig;  Global agierender Zentralbereich, der alle Geschäftsbereiche unterstützt	Geschäftsbereich z.B. Automobil, Luftfahrt Zentralbereich z.B. Human Ressource, Entwicklung, Global Procurement
02:49-02:54	4	X-1	Frage 1: <i>Welche Tätigkeiten üben Sie aus?</i>	
02:54-03:37	5	X-2	Fachbereich im Human Ressource Management; Strategie und Planung, Organisationsentwicklung	
03:38-04:04	6	X-1	Frage 2: <i>Wie ist das Projekt angelaufen? Wie muss man sich die ersten Schritte bei einem IT-Projekt vorstellen?</i>	Probleme mit der Fragestellung; X-1 wurde zuvor von X-2 das Du angeboten; Projekt für X-1 auch unklar zu Beginn
04:05-05:46	7	X-2	Zentralbereich Human Ressource Management übernimmt die globale Fachverantwortung; einheitliches System soll in allen relevanten Themen verwendet werden; an anderen Standorten hat Roll-Out bereits stattgefunden	Hauptsitz in Deutschland bestimmt die Neuerungen, die an den ausländischen Standorten umgesetzt werden sollen;
05:49-05:52	8	X-1	Aufnahme pausiert	für X-1 problematisch, passende Anschlussfrage zu finden
05:54-06:03	9	X-1	Frage 3: <i>In welchem Ausmaß kooperieren Sie mit Kolleginnen/Kollegen bzw. im Team in Ihrer täglichen Arbeit?</i>	
06:04-08:39	10	X-2	Gibt Fachbereichs- wie auch Teilbereichsteams; gibt verschiedene Kommunikationsmodelle: <ul style="list-style-type: none"> <li>Fachbereich stimmt sich im Büro untereinander</li> </ul>	Fachbereichsteam: 8 Personen, teilen sich ein Großraumbüro; Teilbereich = mehrere Fachbereiche;

			<p>ab; keine speziellen Regelmeetings</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilbereiche stimmen sich in Regelmeetings (zweiwöchentlich) ab, d.h. Fachbereichsleiter tauschen sich untereinander aus;</li> <li>• kompletter Teilbereich tauscht sich im vierwöchentlichen Rhythmus aus</li> <li>• Teilbereichsleiter haben keine speziellen Meetings; wird über Fachbereichsleiterrunde abgedeckt</li> </ul>	
08:42-08:46	11	X-1	Frage 4: <i>Und in welchem Ausmaß kooperieren sie mit Kollegen in Ungarn?</i>	
08:47-09:20	12	X-2	Fachgebiet von X-2 erfordert den Austausch mit allen Standorten; Ziel: Aufbau einer Organisation, die in allen Ländern identisch ist, um später über Reports und KPI's bessere Vergleichbarkeit zu bekommen	Konzernorganisation = nicht jeder Standort kann sich selbst organisieren, wird zentral von Deutschland gesteuert;
09:21-09:37	13	X-2	Regelmäßiger Austausch mit allen HR-Leitern, jedoch in keinen speziellen Regelmeetings, sondern im Rahmen des Tagesgeschäfts	Individuelle Abstimmung über gewisse Themen im Rahmen des entsprechenden Projekts
09:38-10:02	14	X-2	Bzgl. des Projekts in Ungarn gibt es wöchentliche WebEx-Meetings	
10:03-10:15	15	X-2	1x im Monat Vor-Ort-Besuch in Ungarn; Treffen aller HR-Beteiligten dieses Projekts + externe Berater	
10:16-11:45	16	X-1; X-2	Kommunikationstool WebEx wird erklärt; Videokonferenzen noch besser, jedoch sind die ausländischen Standorte nicht immer wie die deutschen Standorte ausgestattet	WebEx = keine reine Telefonie, Projektbeteiligte haben Zugriff auf den Bildschirm des Kollegen; Daten können geteilt und zeitgleich bearbeitet werden
11:46-11:51	17	X-1	Frage 5: <i>In welcher Sprache werden WebEx-Meetings abgehalten?</i>	
11:52-12:17	18	X-2	Deutsch (in den Projekten mit den ungarischen Kollegen); mit Kollegen anderer Standorte wird Englisch gesprochen	Individuell muss eine Sprache gefunden werden, auf der sich beide Seiten verständigen können
12:18-12:26	19	X-1	Frage 6: <i>Gibt es Herausforderungen in der ungarisch-deutschen</i>	

			<i>Zusammenarbeit?</i>	
12:27-13:02	20	X-2	Land hat eine andere Kultur, die wiederum andere Charaktere beinhaltet; Jeder hat ein Stück weit eine andere Anschauung auf die Dinge	X-2 spricht den <i>typischen</i> Stereotypen eine gewisse Wahrheit zu („der Deutsche ist akribisch, arbeitet sehr genau“; „So ist es auch mit den ausländischen Kollegen“)
13:03-13:37	21	X-2	Interkulturelle Trainings werden angeboten im Unternehmen; konnten in dem Fall nicht wahrgenommen werden; Vorteil aber: ungarischer Kollege im Team	Ungarischer Kollege hat über die charakteristischen Merkmale der ungarischen Kultur informiert; „Das Wichtigste – egal, um welche Kultur es geht – man muss freundlich und sachlich miteinander umgehen“
13:38-13:48	22	X-1	<i>Inwiefern beeinflusst diese Sensibilisierung das eigene Verhalten?</i>	
13:49-14:18	23	X-2	Beeinflusst das eigene Verhalten → Bei ausländischen Kollegen überlegt man insofern öfter, <b>was</b> man sagt und v.a. <b>wie</b> man es sagt (passender Umgangston muss gefunden werden)	X-2 führt Beispiel auf: mit Kollegen, mit denen man tagtäglich arbeitet und somit gut kennt, kann man Witze machen, die jemand anderer vielleicht falsch verstehen könnte
14:18-15:25	24	X-2	Anfangs wurde mit Nicken von ungarischer Seite oder „jaja“ gezeigt, dass man Arbeitsauftrag verstanden hat, auch wenn es nicht so war	Kann sprachlich bedingt sein oder ausländischer Kollege meint tatsächlich, dass er es verstanden hat → Unterschied: bei Kollegen im Ausland wird teilweise nochmal nachgeprüft, ob Auftrag erledigt wird → gilt nicht für Kollegen (egal welcher Nationalität) an deutschen Standorten, da man sich dort besser kennt
15:27-15:39	25	X-1	<i>Frage 7: Fühlt man sich als Team, auch wenn man nicht am selben Standort arbeitet und sich nicht jeden Tag sieht?</i>	
15:40-16:13	26	X-2	X-2 davon überzeugt, da man solch ein großes Projekt nur im Team schafft;	X-2 betont, dass man in diesem Team <b>sensibler</b> miteinander umgehen muss; nicht ganz so partnerschaftliche Beziehung wie im Fachbereichsteam aufgrund der räumlichen Entfernung
16:17	27		Aufnahme wurde versehentlich gestoppt, als kontrolliert wurde, ob Gerät noch aufzeichnet	
16:18-16:35	28	X-1	<i>Frage 8: Wurden zu Beginn des Projekts Teambuilding-Maßnahmen initiiert?</i>	
16:36-17:08	29	X-2	Wäre idealer Weg, in der Praxis jedoch nicht möglich aufgrund Zeit- und Ressourcengründen; Kontakt bereits vor Projektbeginn durch Tagesgeschäft und Besuche am Standort; Projektmitglieder in Ungarn daher nicht unbekannt	
17:09-17:18	30	X-2	Kick-Off-Meeting: Gegenseitiges Kennenlernen, Besprechung der	Start des Projekts

			Projektziele	
17:19-17:38	31	X-2	Statt speziellem Teambuilding wurden die Mitarbeiter in Deutschland wie auch in Ungarn von ungarischem Kollegen auf besondere kulturelle Unterschiede hingewiesen → Wie „ticken“ die Ungarn? → Wie „ticken“ die Deutschen? → Wie sehen die Ungarn die Deutschen?	
17:59-18:04	32	X-1	Frage 9: <i>Gibt es Grenzen der virtuellen Kommunikation?</i>	
18:05-19:32	33	X-2	Absolut. Wurde bereits bei vorhergegangenen Projekten festgestellt: Nach zwei Stunden WebEx oder Videokonferenz zeigt sich <b>Erschöpfung</b> bei den Projektmitgliedern; Gründe sieht X-2 darin, dass die Nutzung virtueller Medien anstrengender ist aufgrund <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geräuschkulisse im Hintergrund</li> <li>• Technischer Störungen</li> </ul>	X-2 macht hier keinen Unterschied zwischen Telefonat und Videokonferenz; X-2 betont, man könne bei face-to-face-Meetings länger arbeiten als nur durch virtuelle Kommunikationstools; Zwei Stunden über WebEx oder Videokonferenzen ist Maximum
19:33-20:02	34	X-2	Projekt in dieser Größe ohne Präsenz/face-to-face-Kontakt nicht machbar → vierwöchentliche Treffen am ungarischen Standort	Treffen in Ungarn sieht X-2 als <b>sehr wichtig</b> an, da alle Themen nochmal face-to-face besprochen werden können
20:03-21:01	35	X-2	Anmerkung: Bei Nutzung virtueller Kommunikation wie Web-Ex ist es schwierig zu erkennen, was Gegenüber denkt und ob sein „ja“ tatsächlich bedeutet, dass er es verstanden hat; X-2 betont, dass Präsenzbesuche daher auf jeden Fall notwendig sind	Paraverbale Kommunikation (Mimik, Blickkontakt, Gestik etc.) fehlt
	36		Angedachtes Ende des Interviews	Aufnahme wurde wieder gestartet, da X-2 noch etwas hinzufügen wollte
21:05-22:04	37	X-2	X-2 betont nochmal, wie wichtig Blickkontakt ist; dadurch sieht man erst, ob es der Gegenüber verstanden hat oder eben nicht;	
22:05-24:04	38	X-2	Man merkt es am Telefon eben nicht, außer das „ja“ kommt etwas zögerlicher → dies verlangt aber ein gewisses Maß an Sensibilität, um das herauszuhören	Deutsche Seite verlässt sich also nicht nur aufs Wort, sondern kontrolliert es nochmal durch Statusabfragen („Sind wir immer noch auf demselben Stand?“)
24:05-	39	X-1	Frage 10: <i>Sprechen die Ungarn</i>	

24:12			<i>so gut Deutsch, um sich problemlos verständigen zu können?</i>	
24:13-25:50	40	X-2	Ungarische HR-Leiterin und Kollegin sprechen beide Deutsch; in anderen Modulen ist es problematischer da die Mitarbeiter dort z.T. nur Ungarisch sprechen, auch kein Englisch	Ungarische Kollegen hier sehr gefordert, da sie alles vom Deutschen richtig ins Ungarische übersetzen müssen; externe Berater sprechen Ungarisch und Englisch; in Meetings vor Ort wird daher sehr schnell in Sprachen gewechselt → <b>Code-Switching</b> („anstrengend, aber machbar“) Nachteil laut X-2, Ungarisch wird nicht verstanden, daher weiß deutsche Seite nicht immer, was gesprochen wird → („Die <b>Sprache</b> ist <u>nicht</u> zu unterschätzen“)
25:50-25:53	41	X-1	Abschließende Worte und Danksagung	

## Interview 2

Sprecher X-1: SE

Sprecher X-3: SI

Zeit	Sequenz	Sprecher	Inhalt	Memo/ Bezug zur Forschungsfrage
00:00-00:14	1	X-1	Vorgespräch	
00:15-01:40	2	X-3	Einstieg: Seit 10 Jahren tätig im Unternehmen, verantwortlich für HR-Applikationen sowohl in Deutschland als auch im internationalen Umfeld	Viele global aufgestellte Teams im Unternehmen mittlerweile; manche Abteilungen stehen aber auch noch am Anfang; Internationale Verflechtung wird immer enger
01:41-01:44	3	X-1	Frage 1: <i>Welche Tätigkeiten üben Sie hauptsächlich aus?</i>	
01:45-03:47	4	X-3	Fachbereiche über IT-Themen beraten; Prozesse und Anforderungen werden über eine Systemlösung abgewickelt; Ziel: Standardisierung von Prozessen auch im internationalen Umfeld	SAP  Standardprozesse in Deutschland werden an ausländische Standorte eingeführt
03:48-03:53	5	X-1	Frage 2: <i>In welchem Ausmaß kooperieren Sie hier mit KollegInnen hier vor Ort?</i>	2,6 Sek. Pause vor Beantwortung der Frage
03:56-05:26	6	X-3	Kooperation/Abstimmung sehr intensiv; regelmäßige Abstimmmeetings;	Verschiedene Kommunikationsformen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feste Teammeetings</li> </ul>

			<p>Bei größeren Projekten ist es umso wichtiger, sich intensiver auszutauschen auf Basis eines persönlichen Kontakts</p> <p>➔ Projekt in Ungarn ohne persönlichen Kontakt nicht möglich</p>	<p>(wöchentlich, zweiwöchentlich)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefonische Absprachen (um kurzfristig Meetings anzusetzen)</li> <li>• Platzierung von Anforderungen; je nach Priorität mit <i>needed-by-Datum</i></li> </ul>
05:27-05:42	7	X-1	Frage 3: <i>Wie entscheidet man, welches Kommunikationsmittel man anwendet?</i>	
05:43-07:10	8	X-3	<p>Abhängig von Größe des Arbeitspakets;</p> <p>Bei derzeitigem Projekt (Dauer: 1 Jahr) werden verschiedenste Kommunikationsformen genutzt;</p> <p>X-3 betont, wie wichtig es ist, dass sich Projektmitglieder am Anfang kennenlernen</p> <p>➔ nicht nur Sachebene, sondern auch Beziehungsebene wichtig</p> <p>➔ Folgekommunikation dadurch einfacher</p>	<p>Braucht man nur Entscheidung, reicht Telefonat;</p> <p>Weichen des Erfolgs werden am Anfang gestellt:</p> <p>➔ Verantwortlichkeiten regeln</p> <p>➔ Mitarbeiter müssen Möglichkeit haben, sich kennenzulernen (funktioniert nur, wenn Projektmitglieder vor Ort sind und „an einem Tisch sitzen“)</p>
07:11-07:16	9	X-1	<i>Und inwiefern kann an der Beziehungsebene zwischen Projektmitgliedern gearbeitet werden?</i>	
07:16-08:50	10	X-3	Lockere Atmosphäre; man kann nach dem Meeting zusammen Essen gehen; Platz für außerdienstlichen Gesprächsstoff (Privatleben);	Erleichtert es, den Teamkollegen besser einzuschätzen ➔ Basis für erfolgreiches Projekt
08:51-08:59	11	X-1	Frage 4: <i>In welchem Ausmaß haben Sie Kontakt zum ungarischen Standort und den ungarischen Kollegen?</i>	
09:00-10:25	12	X-3	4-5 Tage im 4-Wochen-Rhythmus in Ungarn vor Ort; Zusätzlich 1x pro Woche (1-2 Std.) telefonische Abstimmung (WebEx)	
10:27-10:41	13	X-1	Frage 5: <i>Gibt es Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit Ungarn?</i>	
10:43-12:10	14	X-3	<p>Die meisten Ungarn sprechen sehr gut Deutsch; ungarischer externer Berater spricht nur Englisch;</p> <p>Bei gemeinsamen Meetings:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit Berater wird Englisch gesprochen</li> <li>• Mit ungarischen Kollegen wird Deutsch</li> </ul>	<p>Nebengeräusche</p> <p>Sprachenvielfalt; sämtliche Kombinationen möglich</p>

			gesprochen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berater spricht mit Ungarn auf Ungarisch</li> </ul>	v.a. bei spezifischen Sachen
12:12-13:21	15	X-3	Überlegung wäre, eine <b>Projektsprache</b> festzulegen <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ jeder muss auf Englisch kommunizieren</li> <li>➔ Dokumente werden auf Englisch angelegt</li> </ul>	= nicht so einfach umzusetzen, da auch nicht alle Mitarbeiter Englisch sprechen; Aus Sicht von X-3 sinnvoller, hier flexibel zu bleiben; Aber: wesentliche Dokumente werden auf Englisch gehalten
13:22-13:28	16	X-1	Frage 6: <i>Gibt es interkulturelle Missverständnisse im Projekt?</i>	
13:29-14:10	17	X-3	Kann sprachlich bedingt vorkommen, wenn Fachspezifisches in eine Fremdsprache übersetzt werden muss	Kann falsch übersetzt werden
14:12-16:20	18	X-3	Durch interkulturelle Trainings Möglichkeit, sich über jeweiliges Land zu informieren;  X-3 gibt Beispiel, dass ungarische Mitarbeiter Frauen nicht die Hand geben zur Begrüßung, da dies in Ungarn als aufdringlich gilt	Wird von Unternehmen angeboten  <i>Critical incident</i>
16:22-16:32	19	X-3	X-3 betont die reibungslose Zusammenarbeit	
16:33-16:38	20	X-1	Frage 7: <i>Fühlen Sie sich als Team? Trotz der Distanz?</i>	2,5-sekündige Pause vor Beantwortung
16:40-18:41	21	X-3	Projektleiter verantwortlich, dass sich „Team als Team fühlt“ X-3 bejaht die Frage; durch regelmäßige Fahrten nach Ungarn; man muss sich jedoch immer wieder „vor Augen halten, was gemeinsames Ziel ist“, was erreicht werden soll;	Zögerliches „ja“ (1,8)  Private Unternehmungen, z.B. Essengehen, unterstützt den Teamgedanken
18:42-18:49	22	X-1	Frage 8: <i>Verbessern reale Treffen die Beziehung?</i>	Frage hätte offener gestellt werden können
18:50-20:06	23	X-3	Problemlösung dadurch einfacher; Offene Punkte, die unterschiedlich interpretiert werden, können einfacher geklärt werden als bei rein virtuellen Meetings  „Je größer/komplexer das Problem, desto schwieriger kann dies virtuell gelöst werden“	X-3 erläutert, man könne z.B., wenn man die Beraterfirma wechseln wollte, dies nicht virtuell klären  Gilt auch bei Kritikäußerung ➔ besser an einem Tisch face-to-face als virtuell
20:07-21:17	24	X-3	Dennoch <b>virtuelle</b> Kommunikationstools (v.a. WebEx) unverzichtbar;	Vorteil: Egal, an welchem Ort man sich gerade befindet, können virtuelle Kommunikationstools genutzt

			<b>Visualisierung</b> der anstehenden Arbeiten (offene Punkteliste) auf Bildschirm großer Vorteil (bei reinem Telefonat <u>fehlt</u> die <b>visuelle Komponente</b> )	werden
21:18-22:52	25	X-3	Grundlegende Kommunikationsstruktur wichtig, um virtuelle Meetings effektiv und effizient zu gestalten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene Punkteliste (feste Rollen/Verantwortlichkeiten)</li> <li>• Jeder auf gleichem Wissensstand</li> </ul>	Dokumente auf zentralem Ordner abgelegt worauf auch Externe Zugriff haben;
22:53-23:07	26	X-3	Positiver Nebeneffekt: geringer Kostenaufwand → unabdingbar	
23:08-23:20	27	X-1	Frage 9: <i>Vergleicht man ein monokulturelles Team mit einem bikulturellen Team: Worin sehen Sie Gemeinsamkeiten und worin Unterschiede?</i>	monokulturell (= deutsch) bikulturell (= deutsch-ungarisch)
23:23-24:15	28	X-3	X-3 betont „deutsche Pünktlichkeit“; Deutsche sind zielstrebig (ohne andere Nationalitäten über einen Kamm scheren zu wollen); Strukturierte Vorgehensweise, Zielorientierung	X-3 nennt typische <b>Stereotype</b> (vgl. X-2)
24:16-24:51	29	X-3	Kulturelle Unterschiede:  Geschäftsabschluss erfolgt in <u>Nordamerika</u> erst beim Abendessen in lockerer Runde;  Hierarchie in <u>Osteuropa</u> : „Entscheidungen trifft immer nur der Chef ganz oben“	<b>Kulturunterschiede</b>
24:52-25:14	30	X-3	Weiteres Beispiel: Unverständnis auf deutscher Seite, wenn Kollege in Osteuropa alles vom Chef absegnen lässt, obwohl deutscher Kollege in dieser Position diese Entscheidungsgewalt hat	Ungarn, Rumänien etc.
25:17-25:49	31	X-3	Je <b>multikultureller</b> die Teamzusammensetzung, desto größere Herausforderung; Jedoch lernt man nach längerer Zusammenarbeit diese Unterschiede kennen → verbessert Teamwork	Unterscheidung zwischen <b>bi- und multikulturellen Teams</b>  ← Internationale Verflechtung
25:50-28:04	32	X-1; X-3		Smalltalk am Telefon; unnötige Frage
28:05-28:19	33	X-3	Zusammenarbeit mit Ungarn (insb. dieses Projekt) funktioniert sehr gut	X-3 lässt kulturelle Unterschiede hier außen vor

28:22-28:39	34	X-1	Frage 10: <i>Wurde zu Beginn des Projekts eine gemeinsame Kommunikationsstrategie erarbeitet?</i>	
28:40-29:58	35	X-3	Projektauftrag: Beschreibung der Ziele (Budget, Nutzen etc.) Erstellung einer PPP → Kommunikationsrhythmus (Jour Fixe Meetings, vierwöchentliche Treffen am ungarischen Standort, offene Punktliste, Besprechungsprotokolle) → Lenkungsausschuss wird regelmäßig über Fortschritte informiert	PPP = Powerpoint-Präsentation  ← regelmäßig stattfindende Besprechung (Projektleiter +Arbeitspaketverantwortlicher)  Protokollierung der wesentlichen Eckpunkte ← (3-5x im Laufe des Projekts bei bestimmten <i>Projektmeilensteinen</i> )
29:59-33:53	36	X-3	Spricht über die verschiedenen Projektphasen;	Konzeptionsphase etc.  Unrelevant für Forschungsfrage; Frage nicht zielführend beantwortet!
33:34-34:39	37	X-1	Frage 11: <i>Vergleicht man dieses Projekt mit einem der ersten Projekte dieser Dimension: Wo zeigt sich der Lernfortschritt in der Kommunikation? Was wird heute besser umgesetzt als noch vor ein paar Jahren?</i>	
34:40-37:16	38	X-3	Vorbereitung auf Meetings etc. hat sich verbessert; Offene Punktlisten etc. wurden eingeführt; Technischer Fortschritt  Virtuelle Kommunikation wichtig	← früher nur E-Mail  ← für Nord- und Südamerika wegen enormen Kostenfaktor
37:18-37:36	39	X-1	Frage. 12: <i>Inwiefern unterscheidet sich die Zusammenarbeit mit den Ungarn von der einer anderen Nationalität?</i>	
37:37-42:43	40	X-3	Kulturelle Umstände haben Einfluss darauf; In Südamerika bspw. Neugründung des Standorts;  Firmen in Osteuropa existieren schon jahrzehntelang; Absprachen schwieriger, da sie lange Zeit alleine bestimmen konnten und nun im Zuge der Internationalisierung mehr an deutschen Standort gebunden werden → <i>Art</i> der Kommunikation hier <u>sehr wichtig</u>	Mitarbeiter in Osteuropa müssen überzeugt sein von Projekt/ gemeinsamen Ziel, damit Erfolg garantiert ist

			und nicht zu unterschätzen	
42:44-43:08	41	X-1	Frage 13: <i>Wo gibt es Ihrer Meinung nach Handlungsbedarf hinsichtlich der Projektkommunikation?</i>	Wichtig für Handlungsleitfaden evtl.
44:00-46:08	42	X-3	Noch mehr Strukturen schaffen; Noch bessere technische Ausstattung (an ausländischen Standorten); Statt WebEx eher Websession (mit Bild); Man fährt nicht nur 5 Tage im Monat nach Ungarn, sondern mehrere Wochen am Stück	Mehrere 10-15-sek. Pausen vor Beantwortung der Frage  ← unrealistisch; Mitarbeiter arbeiten nicht nur an einem Projekt, sondern an mehreren; Tagesgeschäft muss zusätzlich noch erledigt werden
46:08-48:17	43	X-3	Möglichkeit, ungarische Mitarbeiter und externe Berater nach Deutschland einzuladen zur Abwechslung;  Ungarische Mitarbeiter + Berater: 10 Deutsche Mitarbeiter: zw. 4 und 6	Allerdings zu große Belastung für Ungarn, wenn sie Workshops in Deutschland besuchen müssten  ← größerer finanzieller Aufwand
48:17-50:02	44	X-3	Fazit: Virtuelle Kommunikation sinnvoll, allerdings ist der persönliche Kontakt <u>nicht</u> zu ersetzen	
50:03-50:23	45	X-1	Abschließende Worte und Danksagung	

### Interview 3

Sprecher X-1: SE

Sprecher X-4: LP

Zeit	Sequenz	Sprecher	Inhalt	Memo/ Bezug zur Forschungsfrage
00:00-00:08	1	X-4	Vorgespräch	Aufnahme zu spät begonnen;
00:09-00:26	2	X-1	Einstieg: Vorstellung, Beschreibung der Tätigkeiten in Ungarn	
00:27-02:33	3	X-4	HR-Leiterin in Ungarn; im Unternehmen tätig seit 1995; zuständig für HR-relevante Themen z.B. Rekrutierung von Mitarbeitern, Weiterbildungsmaßnahmen, Administration	

02:34-03:08	4	X-4	Derzeitige Veränderungsmaßnahmen im Unternehmen; Ziel: globale Einheit	X-4 wiederholt, dass es Veränderungen geben wird; sie hofft, dass diese sich <i>positiv</i> auswirken werden („in gute Richtung“)
03:09-03:26	5	X-4	Zukünftig intensivere Zusammenarbeit der deutschen und ungarischen Standorte	Pausen: (0,7) „aber“ (1,1) betont die bisher gute Zusammenarbeit mit den deutschen Kollegen; in Zukunft <i>noch engere</i> Zusammenarbeit („wird Hauptveränderung für uns“)
03:27-04:05	6	X-1	Frage 2: <i>Inwieweit kooperieren Sie in diesem HR-Projekt mit ungarischen Kolleginnen/Kollegen?</i>	Frage musste näher erläutert werden (Aufbau des Teams, regelmäßige Absprachen und Meetings)
04:06-06:31	7	X-4	Projektstart im Jahr 2017, geplante Einführung im Juli 2018; Projekt wird unterstützt von deutschen KollegInnen → fungieren als interne Berater; zusätzlich neben deutschen und ungarischen Mitarbeitern sind auch externe ungarische Berater Teil des Projekts	16-sekündige Pause; unklar, ob es Probleme mit der Verbindung gab oder X-4 die Stummtaste aktiviert hatte; Erneute 8-sek. Pause ab 06:14
06:36-06:44	8	X-1	Frage 3: <i>Wie oft haben Sie Kontakt zu den deutschen Kolleginnen/Kollegen?</i>	
06:45-07:00	9	X-4	Kennt die deutschen KollegInnen schon sehr lange, sieht dies als Vorteil an	
07:03-08:03	10	X-4	Deutsche und ungarische KollegInnen haben fast täglich Kontakt über E-Mail; face-to-face-Kontakt 1x/Monat → deutsche KollegInnen eine Woche in Ungarn am Standort; Telefon- oder WebEx-Kontakt mindestens 1x oder öfter die Woche; E-Mail-Kontakt häuft sich, da Einführung bevorsteht	Aufnahmestörung bei 07:25;
08:05-08:12	11	X-1	Frage 4: <i>Welche Prozesse werden über E-Mail geklärt? Was wird per E-Mail besprochen?</i>	
08:14-10:42	12	X-4	Bezüglich der Dokumentation des Projekts gibt es strenge Richtlinien (firmeninternes Management-Tool): Es existiert ein gemeinsames Laufwerk, wo Dokumente etc. hinterlegt sind; Dokumentation des Projekts erfolgt vor allem von deutscher Seite	

			Offene-Punkte-Liste Teammitglieder werden via E-Mail benachrichtigt und werden bzgl. Veränderungen im Projekt benachrichtigt	
10:45-11:37	13	X-4	Vor Interview hat WebEx-Meeting mit internen sowie externen Mitarbeitern stattgefunden: Teilweise sprechen die ungarischen Mitarbeiter, die in den Meetings teilnehmen, weder Englisch noch Deutsch → nur Ungarisch; externer Berater spricht nur Englisch, kein Deutsch	Mehrsprachige Meetings: Deutsch, Englisch, Ungarisch → Herausforderung, Inhalte verständlich für alle Beteiligten wiederzugeben → Inhalte können beim Übersetzen verloren gehen oder falsch übersetzt werden
11:38-11:45	14	X-1	<i>Wie wird festgelegt, in welcher Sprache das Meeting beginnt? Welche Sprache ist die dominantere?</i>	Frage konnte nicht zu Ende gestellt werden, da X-4 sonst unterbrochen worden wäre
11:45-13:26	15	X-4	WebEx = telefonische Besprechung; Vorstellungsrunde zu Beginn; moderiert wird meist von deutscher Seite; Externer Berater unterhält sich mit der deutschen Seite auf Englisch	X-4 hat passive Englischkenntnisse; bemerkt, wenn deutsche KollegInnen mit externem Berater sich (sprachlich bedingt) missverstehen; X-4 dolmetscht für die deutsche Seite, wenn externer Berater auf Englisch nicht versteht
13:27-14:13	16	X-4	Bei wichtigen Details switchen die Ungarn ins Ungarische und besprechen es untereinander in ihrer Landessprache	Deutsche und ungarische Mitarbeiter benutzen <i>unternehmensinterne</i> Fachbegriffe, die externe Mitarbeiter nicht verstehen → kann daher zu Missverständnissen führen
14:13-14:20	17	X-1	<i>Können Sie das weiter ausführen, was mit unternehmensinterner Fachsprache gemeint ist?</i>	Spekulation auf Begriffe, die unternehmensintern andere Bedeutung haben/ anders interpretiert werden
14:21-15:31	18	X-4	Fachwörter können auch anders übersetzt werden; externer Berater unsicherer in der Materie; gewisse Fachwörter sind für ihn unbekannt, da er üblicherweise nicht im Unternehmen tätig ist	Hypothese nicht bestätigt
15:40-16:06	19	X-1	Frage 5: <i>Gibt es Herausforderungen oder Probleme in der deutsch-ungarischen Zusammenarbeit?</i>	3-sek. Pause → Frage unverständlich, wurde verändert erneut gestellt: <i>Gibt es sprachliche oder kulturelle Herausforderungen?</i>
16:07-16:46	20	X-4	Frage wird verneint, da nur zwei (DEU & HUN) Nationalitäten involviert sind; X-4 sieht keine großen kulturellen Unterschiede und solche, die Schwierigkeiten bereiten könnten „gar nicht“	0,9-sek. Pause Standort in Ungarn gibt es schon seit Jahrzehnten; Arbeitsweise der Ungarn und Deutschen untereinander bekannt
16:47-	21	X-4	Kleinigkeiten gibt es, aber X-4	Wiederholte Aussage von X-4, dass

17:46			betont, dass deutsche KollegInnen sehr geduldig sind gegenüber den Ungarn; manche Themen brauchen mehr Bearbeitungszeit aufgrund sprachlicher Probleme	die deutschen KollegInnen geduldig abwarten; X-4 betont des Weiteren, dass die deutschen KollegInnen sachlich bleiben und klares Feedback geben X-4 wiederholt, dass es außer sprachlicher Herausforderungen keine Probleme gibt
17:47-18:25	22	X-4	Unternehmungen wie gemeinsames Mittagessen in der Woche, wenn deutsche KollegInnen vor Ort sind	Möglichkeit, sich privat kennenzulernen und gegenseitiges Vertrauen aufzubauen → fördert die Zusammenarbeit; X-4 sieht daher keine kulturellen Unterschiede
18:26-18:45	23	X-1	Frage 6: <i>Wie sieht ein typischer Tag am ungarischen Standort aus, wenn die deutschen Projektmitglieder zu Besuch sind?</i>	
18:46-19:49	24	X-4	Agenda wird im Voraus an alle Beteiligten verschickt; Meeting wird wieder moderiert, offene Punkte werden besprochen, danach gemeinsames Mittagessen	Projektmitglieder bereiten das Treffen „sehr gut“ vor, um die Zeit bestmöglich zu nutzen
19:50-19:58	25	X-1	Frage 7: <i>Sehen sich die deutschen und ungarischen KollegInnen in diesem Projekt als Team?</i>	
19:59-20:27	26	X-4	„Ja“ (2,2) Arbeiten zusammen zur Erreichung des gemeinsamen Ziels	2,3-sek. Pause vor Bejahung dieser Frage Bekräftigt es in 20:26 nochmal, dass sie ein Team sind
20:28-20:46	27	X-1	Frage 8: <i>Verbessern Ihrer Meinung nach reale Treffen die Beziehung und Kommunikation im Team?</i>	Ergänzung: <i>Ist es wichtig, sich 1x im Monat face-to-face zu sehen?</i>
20:46-21:20	28	X-4	Frage bejaht; zum einen aus fachlichen Gründen, zum anderen, um Beziehung zu verbessern	X-4 mutmaßt, dass ohne face-to-face-Kontakt, d.h ausschließlich Kontakt via Telefon, E-Mail, WebEx etc., die Zusammenarbeit erschwert würde
21:23-22:12	29	X-1	Frage 9: <i>Haben Sie eine Strategie oder ein gewisses Know-How für eine erfolgreiche virtuelle Kommunikation?</i>	Ergänzung: <i>Wurde so eine Strategie in den letzten Jahren Ihrer Meinung nach entwickelt?</i> Frage unverständlich, wurde daher versucht, zu erläutern <i>Hat sich Ihrer Meinung nach die Kommunikation innerhalb der Standorte durch die lange Zusammenarbeit verbessert? Wenn ja, inwiefern?</i>
22:13-23:47	30	X-4	Gute technische Voraussetzungen mittlerweile (Büros, Konferenzräume, Lautsprecher); früher kaum standortübergreifende	Aufgrund der Internationalisierung und des Ziels, eine globale Einheit zu werden, hat sich die Zusammenarbeit der beiden Standorte verstärkt; v.a. technische Neuerungen

			Zusammenarbeit, daher kaum Kontakt zum deutschen Standort; Videokonferenzen und WebEx-Meetings gibt es noch nicht lange (→ WebEx wird als sehr sinnvoll erachtet)	verstärken Zusammenarbeit
23:49-24:00	31	X-1	<i>Seit wann gibt es bzw. nutzen Sie diese Kommunikationstools wie WebEx in Ungarn?</i>	
24:02-24:28	32	X-4	Seit zwei Jahren	Videokonferenzen werden selten genutzt (u.a. aufgrund der schlechteren Ausstattung in Ungarn)
24:30-24:36	33	X-1	<i>Seit wann hat sich die Kommunikation und Beziehung zum deutschen Standort verbessert?</i>	
24:39-24:56	34	X-4	X-4 betont, dass die Beziehung zwischen den Standorten vorher nicht schlechter war, aber durch dieses Projekt wird die Beziehung „bedeutend“	3-sek. Pause vor Beantwortung der Frage; Projekt läuft seit einem Jahr
24:59-25:19	35	X-1	<i>Frage 10: Können Sie an konkreten Beispielen erörtern, wie im Team damit umgegangen wird, wenn man sich aufgrund sprachlicher und kultureller Unterschiede missversteht?</i>	
25:20-26:15	36	X-4	Metakommunikation bei realen Treffen zeigt auf, wann es sich um ein Missverständnis handelt; Ungarische Mitarbeiter erklären, wie sie es verstanden haben; Teammitglieder haben den Mut nachzufragen, um Missverständnisse zu klären	Metakommunikation virtuell nicht möglich; Team kennt sich untereinander sehr gut; X-4 betont, dass es dadurch kein Problem ist, nachzufragen um solche Situationen zu klären
26:14-26:47	37	X-1; X-4		Schlechte Verbindung
26:48-27:00	38	X-1	<i>Frage 11: Gibt es Verbesserungsvorschläge Ihrerseits, wie man die Kommunikation zwischen den Standorten noch verbessern könnte?</i>	Frage für eventuellen Handlungsleitfaden und Fazit relevant
27:01-28:30	39	X-4	Regelung: HR-Kolleginnen am anderen Standort in Ungarn kommen 1x pro Woche zu X-4, um Themen persönlich durchzusprechen, ansonsten funktioniert es auch zwischen den ungarischen Standorten nicht gut;  X-4 fasst nochmal zusammen, dass durch persönlichen Kontakt die Kommunikation verbessert wird	Kommunikationsprobleme existieren auch innerhalb der ungarischen Standorte; Kommunikationsprobleme daher nicht nur aufgrund kultureller/ sprachlicher Unterschiede bedingt

28:51-30:07	40	X-4	Durch Internationalisierung: Einführung neuer Positionen und Abteilungen Allgemein empfiehlt X-4, sich ein- bis zweimal (pro Jahr) zu treffen, um Strategien durchzusprechen; diese Treffen bisher nicht eingeführt	→Ungarische Mitarbeiter arbeiten dadurch vermehrt an deutschen Standorten; 2,9-sek. Verbindungsabbruch, daher unklar, ob wöchentliche oder monatliche Treffen gemeint sind  → Es sind <b>keine</b> projektinternen Treffen, sondern länderübergreifende Abteilungstreffen gemeint
30:08-30:51	41	X-4	X-4 kennt die HR-LeiterInnen der anderen Standorte in den anderen Ländern nicht, daher würde sie ein länderübergreifendes Abteilungstreffen begrüßen; Jährliches Treffen in der Zukunft in Planung, um Erfahrungen auszutauschen	Diese Art von Treffen würde das Zusammengehörigkeitsgefühl einer globalen Einheit und die zukünftige gemeinsame Arbeit stärken
30:53-34:05	42	X-1	Abschließende Worte und Danksagung	+ Vereinbarung zum Datenschutz: Einverständnis mündlich eingeholt

## **Anhang 3 – Transkriptionskonventionen nach GAT 2**

### Minimal- und Basistranskript

#### Sequenzielle Struktur/Verlaufsstruktur

[ ] Überlappungen und Simultansprechen

#### Pausen

(.) geschätzte Mikropause bis 0,3 Sek.  
(-) kurze geschätzte Pause bis 0,5 Sek.  
(--) mittlere geschätzte Pause bis 0,8 Sek.  
(---) längere geschätzte Pause bis 1,0 Sek.  
(0,5) gemessene Pause von ca. 0,5 bzw. 2,0 Sek.  
(2,0) Angabe mit einer Stelle hinter dem Punkt

#### Sonstige segmentale Konventionen

und\_äh Verschleifungen innerhalb von Einheiten  
äh öh ähm Verzögerungssignale, sog. „Füllpausen“  
' Abbruch durch Glottalverschluss

#### Lachen und Weinen

haha hehe hihi silbisches Lachen  
((lacht)) ((weint)) Beschreibung des Lachens  
<<lachend>> interpretierende Kommentare mit Reichweite

#### Rezeptionssignale

hm ja nein nee einsilbige Signale  
hm\_hm ja\_a zweisilbige Signale  
nei\_ein nee\_e

#### Akzentuierung

akZEnt Primärakzent  
ak!ZENT! sehr starker Akzent

### Tonhöhenbewegung am Ende von Intonationsphasen

- ? Tonhöhe hochsteigend am Einheitenende
- Tonhöhe gleichbleibend am Einheitenende
- . Tonhöhe tieffallend am Einheitenende

### Sonstige Konventionen

- ( ) unverständliche Passage ohne weitere Angaben
- (solche) vermuteter Wortlaut
- ((unverständlich, ca. 3 Sek.)) unverständliche Passage mit Angabe der Dauer
- ((...)) Auslassung im Transkript

Quelle/Vergleich: Selting et al. 2009, S. 353-402.

## Anhang 4 – Transkripte der ausgewählten Abschnitte

### Interview I

Teilnehmer	Ort und Datum der Aufnahme	Dauer des gesamten Interviews
X-1: Interviewerin – SE  X-2: Interviewte – VO	Konferenzraum am Hauptstandort des Unternehmens	25:53

{00:00} 0000 X-1 ((...))

{00:03} 0001 könnten sie uns zu beginn erklären

0002 wie ihr unternehmen organisiert ist und

0003 auf welchen märkten es aktiv ist .

{00:11} 0004 X-2 unser unternehmen ist eine unternehmensgruppe

0005 das heißt wir haben in [Name des Unternehmens] äh in deutschland

0006 hama eine aktiengesellschaft

0007 die als sogenannte familien ag fungiert

0008 das heißt die aktien sind zu hundert prozent

0009 in familienbesitz -

0010 wir haben unterschiedliche ausländische standorte

0011 die in der regel ähm eine art gmbh also je nachdem

0012 in welchem land man unterwegs ist

0013 ist es eben eine kft zum beispiel in ungary ((...))

{00:38} 0014 alles miteinander gehört zur unternehmensgruppe [Name des Unternehmens] .

0015 äh (.) die unternehmensgruppe [Name des Unternehmens] (.) is äh

0016 (-- ) wird vom vorstand (.) geleitet ?

0017 des sind die SÖHne (.) vom GRÜNder des unternehmens

0018 und dann hama noch ZWEI (.)

0019 den finanzvorstand und den vorstandsvorsitzenden

0020 die sind äh NICHT aus der familie (.)

0021 die übernehmen (eben) die komplette leitung des unternehmens .

0022 grundsätzlich sind wir (-) gegliedert in geschäftsbereiche und zentralbereiche ? (.)

0023 das heißt wir sind in unterschiedlichen sparten und  
branchen unterwegs

0024 wir sind sowohl in der automobilindustrie unterwegs

0025 als auch in der industrieelektronik

0026 in medizin in bahntechnik in (--) äh luftfahrt und so  
weiter

0027 und (.) das ganze wird dann auch noch vom zentralbereich  
begleitet (.)

0028 da hama dann beispielsweise so bereiche wie eben

0029 human resource management aber auch entwicklung

0030 das heißt wir entWICKeln auch direkt SELBer produkte wenn  
der kunde zu uns kommt und sagt er hat eine IDEE

0031 dann gibt's bei uns wirklich personen (.)

0032 die diese idee AUFnehmen

0033 des ganze prüfen ob des realisierbar ist

0034 und dann sogar in die umsetzung bringen (.)

0035 und wir machen dann sogar noch wenn das ganze produziert  
wird

0036 das ganze after sales management (-) danach (-)

0037 ähm (-) wir haben auch noch andere or\_ähm  
zentralbereichseinheiten (.)

0038 wie zum beispiel den global proCUREMENT

0039 die sich um die weltweite (.) beSCHAFFung kümmert ((...))

{02:01} 0040 oder ein global engineering die sich drum kümmern

0041 dass wir in den (.) produktIONEN mit den standart-  
technologien

0042 mit den NEUESTEN technologien arbeiten und so weiter (--)

0043 heißt unterm strich (-) ?

0044 wir haben einen global agierenden zENTRALBEReich

0045 der (.) alle geschäftsbereiche unterstützt ((...))

{02:25} 0046 und des ganze was wir hier machen nennt man auch ems-  
dienstleister .

0047 des heißt wir beliefern andere unternehmen (.) mit  
komponenten (.) mit fertigen geräten ?

0048 unser name (-) steht NIRGends DRAUF unser firmenname (--)

0049 wir entwickeln also keine EIGEnen produkte (.)

0050 aber unsere produkte sind in ganz ganz VIElen (.) pah (.)  
geRÄTen und so weiter (.) FAHRzeugen und so weiter drin  
(.)

0051 weil ma em ganz breit aufgestellt sind .  
  
((...))

{03:40} 0052 X-1 dann kommen wir mal zu dem Projekt das letztes Jahr (...) begonnen wurde - die SA P (-) HCM [hm]

0053 X-2 einführung .  
(...)

{04:06} 0054 X-2 i hob ja scho erklärt

0055 es gibt ja diese zentralbereiche (.) human resource management ist AUCh so ein zentralbereich (.)

0056 der also die (.) globALE FACHverantwortung übernimmt .

0057 des heißt also dass es nicht so ist\_äh in der regel

0058 dass die (.) LÄNder kommen und sagen

0059 wir äh\_möchten gerne sowas machen sondern WIR BIETen des schon an wir sagen

0060 des wäre SINNVoll in ALLEN RELEVanten themen (-)

0061 wenn man ein EINHEITliches system verwendet .

0062 des hama in (.) äh den ganzen (.) anderen standorten schon gemacht

0063 des heißt wir haben schon mehrere roll-outs hinter uns

0064 sowohl in den usa als auch in costa rica als auch in china (.) als auch

0065 in rumänien des jahr zuvor

0066 und sozusagen eins unsererer LETZten standorte (.)

0067 des is jetzt der standort in UNGarn .

0068 ähm\_der standort (.) wenn man mit diesem angebot kommt

0069 dann kann der sich des überLEGen (.)

0070 natürlich macht des KEInen sinn etwas gegen den WILLen (-) eines geschäftsführers oder eines

0071 ausländischen hr-bereichs durchzusetzen -

0072 man muss halt versuchen dass ma ÜBERall die (.)

0073 VORteile aufzeigen kann

0074 die ein EINheitliches system für die komplette

0075 unternehmensgruppe mit sich bringt .

0076 und so WAR des dann

0077 es waren dann schon LANge LANge ZEIt vorher Gespräche

0078 er wurde mitgeteilt was (-) wären die VORTEILE

0079 eines EINheitlichen systems (.)

0080 und dann haben sich die ungarischen kolLEGEN bei uns gemeldet

0081 und ham gesagt JAWOLL

0082 wir möchten jetzt AUCh mit diesem roll-out beGINnen

0083 RUMÄnien war ein jahr zuVOR -

0084 beide länder sind ja NACHBARländer -  
0085 die leute kennen sich logischerweise auch untereinander  
und  
0086 ungarland hat sich auch bei RUMÄnien a bissl informiert (.)  
0087 wie habt's des gemacht (.)  
0088 was habt's für VORteile ((...))  
0089 und dann ist eben die information gekommen  
0090 ungarland möchte das auch (-) SO aufsetzen  
0091 und dieses hcm-system so in betrieb nehmen -

**{05:51} Unterbrechung**

{05:56} 0092 X-1 in welchem ausmaß kooperieren sie mit kolleginnen  
0093 und kollegen oder (.) beziehungsweise teams in  
0094 ihrer täglichen arbeit -

{06:03} 0095 X-2 hm <<zustimmend>> also mit team meinen sie jetzt  
0096 vermutlich nur explizit des DEUTsche team (-) ja  
0097 also es is so (.) dass wir (.) in der hr-struktur  
0098 ich hab ja gsagt was ich verantworte (-)  
0099 von der struktur an sich ist es so  
0100 es gibt einen (.) hr-LEIter (-)  
0101 es gibt als nächstes äh noch eine ebene  
0102 die nennt man teilbereichsebene ääh (-)  
0103 das nennt man dann corporate hr (.) bei uns  
0104 da gibt's unterschiedliche stränge (-)  
0105 und MEIne ähm organisationseinheit die gehört zu  
corporate hr  
0106 und des nennt man dann fachbereich (.)  
0107 so is also die struktur in deutschland im hr-bereich  
aufgebaut -  
0108 des heißt also (.) es gibt sowohl im FACHbereich ein team  
(.)  
0109 als auch dann über den TEILbereich hinweg ein team  
0110 und über jedes team gibt's bestimmte  
kommunikationsmodelle .  
0111 der fachbereich an sich stimmt sich einfach nur  
0112 im büro untereinander ab .  
0113 wir haben den GROßen vorteil dass des ganze team  
0114 in einem büro sitzt (.) des heißt wir haben ein büro mit  
acht personen insgesamt (-)  
0115 und wir können uns tagtäglich über alles was kommt

0116 (.) DIRekt austauschen und brauchen KEIne speziellen  
REGELmeetings einstellen .

0117 wir ham des so beGONNen und (.) das hat sich als GUT so  
erwiesen .

0118 anders schauts aus wenn man dann über die einzelnen

0119 FACHbereiche (.) also unter dieser struktur TEILbereich  
(.) kommen eben mehrere fachbereiche

0120 ähm\_wenn man sich DA austauscht da gibt's regelmeetings  
(--)

0121 die werden äh EINGeladen (-- ) vom ähm

0122 personALLEITER vom hr manager (-)

0123 und da tauschen sich dann die jeweiligen  
fachbereichsleiter aus damit eben alle wissen (-)

0124 wie (0,7) welche (.) themen sind grad interessant

0125 in den jeweiligen fachbereichen damit ma einfach  
undaranander im hr team weiß was läuft denn bei den  
ändern

0126 und bei der teilbereichsleiter-ebene (.) die is äh

0127 von den personen (.) sehr gering

0128 da gibt's KEIne speziellen regelmeetings

0129 des wird in der regel über die fachbereichsleiterrunde  
auch mitabgedeckt (1,6)

0130 diese meetings über den FACHbereich äh (--)

0131 über die fachbereichsLEITUNG muss ich jetzt sagen

0132 die sind ZWEIwöchentlich und dann hama noch INNERhalb des  
(-) KOMPLETTEN äh TEILbereichs

0133 hama noch a meeting des is VIERwöchentlich wo ma sich  
dann noch austauscht. (-)

0134 Da teilbereich vielleicht zum leichteren verständnis ist  
so aufgebaut (.) ähm

0135 corporate hr dann gibt's drunter den fachbereich str'  
strategy and planning

0136 dann gibt's drunter as smart hr

0137 hier sind die ganzen IT themen verankert

0138 dann gibt's drunter international äh hr

0139 da sind also die leute drin die im internationalen  
kontext arbeiten und

0140 also denen ihr TAGESgeschäft es ist INTERnational zu  
arbeiten (-)

0141 und dann hama noch äh connecting hr .

0142 also diese personen DIE tauschen sich einmal im monat

0143 in einer sogenannten (.) ähm\_ ja fachbereichs (-) RUNDE  
aus (-)

0144 und im ändern sind nur die fachbereichsLEITER

0145 wo also die jeweiligen leiter aus den einzelnen strängen  
beisammen sind und die informationen untereinander geben  
(...))

{08:42} 0146 X-1 und in welchem ausmaß kooperieren sie mit kollegen in ähm  
ungarn zum beispiel ?

{08:47} 0147 X-2 mhm <<zustimmend>> also dieses fachgebiet des ich äh (.)  
beTREUE

0148 des erfordert (.) ähm den austausch mit ALLEN standorten  
(-) zuerst mal (.) des heißt

0149 also die themen (.) ORGANISATION

0150 des sind äh konzernorganisationen

0151 des heißt bei uns wird das NICHT so gelebt

0152 dass jeder standort sich selbst organisieren KANN

0153 sondern dass des zentral von deutschland aus gesteuert  
wird

0154 dass man also verSUCHT eine hm (1,5) ORGANISATION  
aufzubauen

0155 die in den ländern identisch ist damit ma auch später  
über reports

0156 über kennzahlen eine leichtere vergleichbarkeit bekommt .

0157 insofern tauschen wir uns regelmäßig mit ALLEN hr-leitern  
aus (.)

0158 nicht jetzt in speziellen regelterminen wohl aber im  
rahmen des (.) üblichen tagesgeschäfts

0159 das heißt es kommen ständig irgendwelche themen hoch wo  
man sich drüber abstimmen muss

0160 wie macht ma des - wie macht ma des -

0161 des passiert halt dann INDIVIDUELL (.) im rahmen vom  
projekt (-)

0162 UNGARN roll-out (-) da gibts wöchentliche WebEx (.)  
termine

0163 des heißt also (.) wir haben keine reine TELEfonie

0164 sondern wir nutzen auch des WebEx also sprich (.)

0165 wir gehen da über diesen fast view (.) ich weiß ned ob  
der was sagt [hm]

0166 dass wir also IN dateien direkt miteinander kommunizieren  
und arbeiten können

0167 und des sind WÖCHENTliche termine und in der regel

0168 einmal im monat ist dann ein VOR ORT besuch in ungarn (.)

0169 wo sich alle beteiligten aus dem hr-bereich (.) ähm

0170 dieses projekts treffen (.)

0171 zusätzlich sind auch noch externe berater da mit dabei

0172 des is dann immer einmal im monat

{10:16} 0173 X-1 ((...)) und dieses webex ((...)) ist das wie skype ?

{10:21} 0174 X-2 nein (.) nein also es is KEINE videokonferenz [achso]  
0175 also videokonferenz (.) wo man sieht (.) wie wir jetzt  
reden (.) dass wir in diesem raum sind  
0176 des ist des nicht  
0177 webex ist (-) wir nutzen das telefon (-)  
0178 wir haben aber PARALell äähm (.)  
0179 schicken wir eine einladung raus dass sich (.) der (.)  
kollege im ausland  
0180 über einen LINK auf unseren MONItor sozusagen schalten  
kann [ja]  
0181 das heißt also (.) wir arbeiten dann (.) das muss man  
sich so vorstellen  
0182 wir sind in in deutschland in einem beSPRECHungsraum  
0183 da sind die notwendigen kollegen mit dabei (.)  
0184 wir haben an beamer (.) da wird dann des äh (.) diese  
dateI oder diese dateiEN projiziert  
0185 und die kollegen aus ungary die schalten sich über dieses  
webex system (.) drauf und  
0186 wir können quasi gemeinsam in dieser datei dann direkt  
ARBEITen  
0187 man kann auch darin festlegen welcher monitor geteilt  
werden soll -  
0188 das heißt wir können sogar switchen -  
0189 ich sag okay jetzt beginne ich mit meiner datei (.)  
0190 wir telefonieren parallel  
0191 es werden änderungen gemacht -  
0192 dann ham zum beispiel die ungarischen kollegen ein thema  
(-)  
0193 dann wechseln wir einfach den monitor  
0194 dann sehe ICH was SIE grad für eine datei offen haben  
0195 dann könnma DA drin wieder arbeiten  
0196 also des ist eine SEHR gute geschichte (-) ähm (-)  
0197 mag sein dass videokonferenz noch a stückchen besser ist  
0198 aber unsere videokonferenzsysteme äh wir ham zwar welche  
aber  
0199 in den ausländischen standorten brauchma ja des  
gegenstück dazu [mhm] und die sind auch immer nicht SOO  
einfach VERFÜGbar -  
0200 und über des webex geht des SEHR sehr gut .

{11:46} 0201 X-1 und ähm (-) in welcher sprache werden diese (.) webex-  
konferenzen abgehalten ? [mmhh]

{11:52} 0202 X-2 also jetzt speziell wieder auf ungarisch bezogen [ja] isst  
in deutscher sprache [hm]

0203 an sich muss man halt immer in dieser sprache  
kommunizieren

0204 wo man sich halt verständigen kann

0205 das heißt (.) mit den anderen kollegen sprechma in  
englisch (--) äähm

0206 wir ham zwar auch (-) natürlich eine firma in china

0207 und in costa rica die ja in der ursprungssprache spanisch  
sind

0208 diese sprachen beherrschen wir aber NICHT

0209 das heißt also wir reden entweder in deutsch oder in  
englisch

0210 und mit ungarisch äh in DEUTSCH

{12:17} 0211 X-1 okay (-) mmhh (.) gibt es herausforderungen oder  
0212 probleme ähm etz speziell auf ungarisch zum beispiel  
0213 ähm in der zusammenarbeit ?

{12:27} 0214 X-2 (1,2) ganz klar (-) isst des ein land (.)  
0215 des wieder eine andere kultur hat (.) die äh  
0216 auch andere charaktere beinhaltet als jetzt zum beispiel  
in deutschland

0217 also wir ham SCHON festgestellt (.) wenn man jetzt sagt  
0218 der deutsche isst sehr akribisch äh der ARBEITET sehr viel  
(.)

0219 des isst nicht nur (.) ähm wie sollma etz da sang ?

0220 jetzt fälltma grad des wort nicht ein

0221 also des isst nicht nur so dass man sagt

0222 naja des isst der typisch deutsche sondern

0223 a stückchen wahrheit ist da tatsächlich mit drin

0224 und SOO (.) ham WIR des festgestellt ist es tatsächlich  
auch mit den (-)

0225 äh AUSLÄNDISCHEN kollegen (.) also JEDER hat eben

0226 ein stück weit eine andere anschauung auf die dinge

0227 (0,5) ähm in ungarisch wars jetzt speziell so

0228 bei uns im unternehmen gibt's die möglichkeit

0229 interkulturelle trainings (-) zu machen (0,7)

0230 die äh hama zwar so in dieser form nicht MACHEN können

0231 aber wir ham des' den großen vorteil ghod

0232 dassma an ungarischen kollegen bei uns im hr team ham

0233 und wir ham des genutzt und er hat uns quasi über die (--)  
)

0234 CHARAKTERISTISCHEN MERKMALE DER UNGARISCHEN KULTUR

0235 a bisschen informiert (--) ähm (---)

0236 sodass wir also schon relativ gut vorbereitet in die meetings dann REINGEGANGEN SIND .

0237 s´WICHTIGSTE IS ABER IMMER (.) UND DES IS JETZT EGAL

0238 IN WELCHER KULTUR DAS MA UNTERWEGS IS

0239 MAN MUSS EINFACH FREUNDLICH MITNANDA UMGEH

0240 FREUNDLICH UND SACHLICH UND DANN KOMMT MAN AA ANS ZIEL .

{13:38} 0241 X-1 (-) INWIEFERN HAT MAN SICH DANN ÄHM (--) BEI DEN meeetings (---) ÄHM ANDERS VERHALTEN ?

0242 ALSO WENN MAN ETZ DES WUSSTE (.) DIESEN (.) WIE DIE (--) UNGARN VIELLEICHT TICKEN -

0243 INWIEFERN BEEINFLUSST DES DANN S´EIGENE VERHALTEN ? [ja]

{13:49} 0244 X-2 DES BEEINFLUSST SCHON EIN BISSCHEN (.) ALSO

0245 (--) ÄH INSOFERN WENN MAN JETZ NATÜRLICH IN EINEM TEAM

0246 DASS MA SEHR (.) GUT KENNT

0247 MIT DEM MAN TAGTÄGLICH FAST ZUSAMMENARBEITET (-)

0248 ÄH DA KAMMA NATÜRLICH AUCH (.) MAL WITZE <<grinsend>> MACHEN (-) ÄÄHM (.)

0249 OHNE DASS MA SICH GENAU ÜBERLEGEN MUSS

0250 IS DES ETZ (.) GROD SO GANZ IN ORDNUNG GEWESEN ODER NICHT ?

0251 DES WIRD EINFACH (-) MAN KENNT SICH . (0,8)

0252 IN DEM MOMENT WENN ICH MIT AUSLÄNDISCHEN KOLLEGEN (.) DANN (--)

0253 ÜBERLEGT MAN SCHON EIN BISSCHEN (.) GENAUER (.)

0254 WAS MAN SAGT (.) UND VOR ALLEN DINGEN WIE MAN ES SAGT . (-)

0255 ALSO DASS MA EINFACH WIRKLICH DEN PASSENDEN UMGANGSTON MITANANDER FINDET .

0256 (1,0) UUND ÄHM JA (.) DES ZWEITE WAR

0257 DASS MA HALT EINFACH SCHON AUCH (.) GEWUSST HABEN

0258 DURCH DIESE INFORMATIONEN DIE WIR IM VORHINEIN BEKOMMEN HABEN

0259 DES HAT SICH (.) RELATIV SCHNELL AUCH BESTÄTIGT IN DEN TERMINEN (--)

0260 DASS ÄHM (0,9) HALT GERN MAL GESAGT WIRD

0261 HHMM <<zustimmend>> JAJA (.) VERSTANDEN (-)

0262 UND LETZTENDLICH WARS ABER DANN SO DASS (---)

0263 VIELLEICHT DOCH NICHT GANZ SO VERSTANDEN WURDE

0264 KANN ABER AUCH SEIN DASS DES AUCH SPRACHLICHE PROBLEME [hm <<zustimmend>>] MANCHMAL SIND

0265 wo ma halt (.) wo da andere halt schon auch meint  
 0266 ich hab's verstanden (--)  
 0267 aber letzten endes ist es doch nicht so angekommen  
 0268 (0,8) ähm des sind schon (-) des sind zwei dinge  
 0269 also einfach dass ma (.) a bisschen (.) VORSICHTiger und  
 a bissl ähm ja (1,3)  
 0270 sehr FREUNDlich (.) mitanander umgeht (--)  
 0271 damit ma eine gute stimmung eine gute basis findet  
 0272 und zum andern dass ma halt (.) nicht immer  
 0273 wenn da andre sagt  
 0274 ja ich hab's verstanden (--)  
 0275 und denkt des is erledigt  
 0276 sondern man hat immer noch an blick drauf (0,7)  
 0277 wird's denn tatsächlich so gemacht ?  
 0278 isses tatsächlich verstanden worden .  
 0279 des is a großer unterschied zu den DEUTschen kollegen  
 0280 oder zu den kollegen ( ) hier in deutschland (.)  
 0281 des is etz egal in welcher (-) nationalität  
 0282 aber wenn ma halt ständig beinand ist dann (-)  
 0283 kennt ma sich auch besser und dann weiß ma auch genau (-)  
 0284 wenn der sagt des is verstanden  
 0285 dann is auch verstanden  
 0286 da brauchma nimma nachschaun  
 {15:27} 0287 X-1 des führt mich dann zu meiner nächsten frage -  
 0288 ähm fühlt ma sich denn dann tatsächlich als team ? [ja]  
 0289 wenn ma (-) ähm (1,0) NICHT am gleichen standort  
 mitanander arbeitet - [ja]  
 0290 wenn ma sich NICHT (-) jeden tag sieht ? [ja] und (--)  
 [ja]  
 {15:40} 0291 X-2 also ICH würde SCHON sagen JA AUF ALLE FÄLLE  
 0292 denn so a großes projekt (.) schafft man nur im TEAM  
 (1,2)  
 0293 des is jetzt in diesem (.) fall ein team (.)  
 0294 wo ma halt ein bisschen sensIBler miteinander umgeht JAA  
 (-) des SCHON  
 0295 also nicht so dieses (-) ääh (1,7) ähm  
 0296 extrem PARTnerschaftliche wie's vielleicht in (.) in  
 unserem team jetzt hier in DEUTschland gelebt wird  
 0297 ( ) in unserem fachbereichs-team gelebt wird (-)  
 0298 aber es is auf alle fälle ein TEAM

0299 denn wie gsagt wenn (-- ) des kein TEAM wäre  
0300 dann wird dieses konstrukt auch nicht FUNKtionieren  
0301 dann müssen alle an einem strang ziehen  
0302 und des passiert nun mal im TEAM ja .  
(1,4)

{16:15} 0303 X-1 aber ähm (1,2)

**Unterbrechung**

{16:18} 0304 um sich dann (.) ähm eben auch als team zu fühlen (-)  
werden da (--)

0305 bestimmte (-) teambildungsmaßnahmen am anfang (-- ) äh  
gemacht oder wie des (.)

0306 wie war des etz am anfang letztes jahr  
0307 als eben dieses sap-roll-out kam (0,5)  
0308 ähm hat man sich dann nochmal getroffen mit dem team in  
ungarn ? ((...))

{16:36} 0309 X-2 hm also (-- ) natürlich wär des der IDEALweg (0,6)  
0310 dass ma vorher so a art teambuildung macht  
0311 in da praxis isses halt manchmal nicht Möglich  
0312 rein (.) aus zeit und aus ressourcengründen is des  
manchmal nicht möglich (-- ) ähm  
0313 es is jetzt nicht so dass wir die (-) leute in ungarn (.)  
0314 also sprich die hr leiterin GAR nicht kannten -  
0315 also man hat ja durch unsere tagtägliche arbeit  
0316 IMMER schon kontakt (.) und es gab auch immer mal schon  
beSUCHe  
0317 entweder dass wir in ungarn waren oder dass (.)  
0318 die ungarischen kollegen oder vor allen dingen die  
leiterin (-) mal in deutschland war .  
0319 des heißt also vorher gab´s jetzt NICHTS explizites  
0320 aber in den ersten (-) man sagt bei uns ( \_ )  
0321 projektstart kick-off-termin (-)  
0322 des is so der start des projekts  
0323 des erste kennenlernen (.) die projektziele werden  
besprochen und so weiter  
0324 des war der (.) rahmen den wir begonnen haben (0,9)  
[okay]

0325 ohne spezielles (-- ) ähm teambuilding-seminar zuvor  
0326 wohl aber (-) mit der EINen information von dem KOLLegen  
0327 dass ma halt vorher uns scho ein bisschen unterhalten ham  
0328 wie (.) WIE TICKen denn die ungarn im allgemeinen -

0329 aber AUCH wie ticken denn die DEUTSCHEN im allgemeinen -  
0330 wie sehen die UNGarn uns DEUTschen ?  
0331 also des wurde auf BEIDE seiten bezogen .

{17:40} 0332 X-1 okay .  
((...))

{17:59} 0333 gibt es aa GRENzen [ja] der virtuellen kommunikation ?  
wo ma dann sagt etz bräuchte man a face-to-face-meeting?  
[ja]

{18:04} 0334 X-2 ja absolut(.) absolut .  
0335 also des ham wir etz aus der praxis (.) des öfteren  
festgestellt  
0336 wie gsagt (.) ungary is ja nicht der erste roll-out  
0337 sondern eigentlich so in der kette unserer standorte fast  
der letzte (.)  
0338 oder DER letzte (0,3) ähm (0,5)  
0339 es gibt DEFINitiv grenzen  
0340 es gibt zum einen die grenzen dassma sagt  
0341 man kann zwar so a (.) webex (.) so a telefonat (.)  
0342 oder auch a videokonferenz (.) da würd ich jetzt KEINE  
unterschiede machen (.)  
0343 zwischen videokonferenz und webex mit telefonat (.)  
0344 nach ETwa zwei stunden is (-- ) erschÖpfung da (.)  
0345 bei ALLen beteiligten  
0346 das heißt ich hab SCHON festgestellt (.)  
0347 wenn ma (-) vor ort im team face-to-face kann man LÄNger  
arbeiten (.)  
0348 als wenn ma diese (0,4) irgendwie doch etwas anstrengende  
( ) art der kommunikation  
0349 über (.) webex telefon videokonferenzen nutzt .  
0350 wir hatten schon mal termine mit DREI stunden (-)  
0351 da merkt ma aber dann (.) es GEHT nichts mehr .  
0352 man merkt bei sich selber dass ma erschöpft wird  
0353 man merkt´s aber auch bei den kollegen -  
0354 es wird zu anstrengend es wird zu VIEL (0,8)  
0355 ein grund KANN SEiN äähm ich bin mir nicht sicher (0,9)  
0356 woran es WIRKlich liegt  
0357 aber EIN grund könnte sein (-- ) dass grundsätzlich  
0358 telefonieren MEHR anstrengt (.)  
0359 als einfach (-) über dem tisch miteinander zu reden

0360 man hat immer a bisschen (.) geräuschkulisse im  
hintergrund

0361 es gibt wieder irgendwelche störungen (0,4) ähm

0362 und des alles (.) denke ich wird (0,7) do´ dann doch in

0363 im gehirn dann so komplex verarbeitet

0364 dass man dann merkt man ist erschöpfter [hm]

0365 also zwei STUNDen würde ich sagen ist des maximum

0366 UND so ein großes proJEKT (nur mit) äh präsenz

0367 dass ma sich immer wieder trifft (-)

0368 ist nicht möglich .

0369 das heißt wir ham ich habs ja scho gsagt wir ham

0370 alle vier wochen termine (.) in UNGARN (-)

0371 das wurde halt so festgelegt (.)

0372 die andere möglichkeit wäre man wechselt sich ab -

0373 die ungarn kommen teilweise nach deutschland (.)

0374 oder die ungarn kommen DIREkt äh nach deutschland alle  
vier wochen (.)

0375 wir hams etz so einge(steuert) wir fahren (.) nach ungarn  
(.) äh alle vier wochen

0376 des sind sehr sehr WIChtige TERmine

0377 wo ma ALLE themen nochmal (.) gesamt ähm (.) betrachten  
kann . (0,4)

0378 eins ist auch noch wichtig denke ich im rahmen der  
kommunikation (.)

0379 wenn man jetzt das webex nutzt

0380 man hat telefon man hat äh (.) den BEAmer beziehungsweise  
die dateien für alle verfügbar (.)

0381 und trotzdem sieht man nicht (0,5)

0382 wie der (.) kollege reagiert

0383 also der blickkontakt fehlt natürlich (.)

0384 des is bei der videokonferenz besser (.)

0385 aber auch nicht so als wenn man an einem tisch sitzt (.)

0386 ist MEIne persönliche meinung [hm]

0387 ähm (0,8) es (.) es sind immer ja auch so viel die  
GESTiken (.) die augen (.)

0388 wo ma dann einfach erkennt (.) okay äh

0389 des sieht jetzt der andere ANDERS

0390 der braucht gar nix Sagen

0391 trotzdem merkt ma scho am (.) am blick am verhalten an  
der gestik (.)

0392 der hat jetzt a andere meinung (.)

0393 kannma natürlich wenn ma des sieht sofort reagieren (.)  
0394 wenn ma des etz am telefon und wir ham ja scho gsagt  
0395 es wird dann gern mol gsagt (.) jaa  
0396 ähm (.) dann is halt des ein ja (.)  
0397 und dann weiß ma halt ned  
0398 sieht er´s etz wirklich so  
0399 also insofern ähm (0,4)  
0400 sind definitiv präsenzbesuche egal in welcher form (.)  
notwendig .  
0401 ohne die wird es nicht klappen .

{21:05}

**(geplantes) Ende des Interviews**

{21:08} 0402 X-2 äh (.) also man erklärt etwas (.)  
0403 und man merkt (.) beim erklären schon (.)  
0404 der (.) gegenüber nickt zwar (.)  
0405 aber man sieht genau (.)  
0406 es kommt nicht an (.) es geht nicht rein und es wird nicht  
verstanden (.)  
0407 und wenn man DANN sagt äh (.)  
0408 mei wärst so gut und würdest ma des numme (.) erklären  
0409 mach ma nochmal kurz review drüber (0,5)  
0410 dann merkt ma eigentlich erst  
0411 okay es is etz verstanden oder nicht (.)  
0412 und des sieht man eben NUR wenn man sich wirklich  
gegenübersitzt  
0413 und wenn man sich anschaut und wenn ma die sache eben  
zulässt (.)  
0414 dass man merkt (.) okay wie (.) wie (.) IST das gefühl  
jetzt zum anderen (.)  
0415 also des is nochmal eine wichtige komponente .  
(...)  
{21:56} 0416 X-1 aber woran merkt man des dann dass der gegenüber vor zwei  
wochen vielleicht nicht verstanden hat (...) ?  
{22:03} 0417 X-2 ja also wenn ma (.) müssma nomal zruckgehen (.)  
0418 über welches kommunikations (.) system hat ma des  
besprochen -  
0419 also (.) angenommen über telefon webex meeting (.)  
0420 ich merke das in diesem moment ja nicht  
0421 hat er´s verstanden oder nicht  
0422 des einzige wo ma´s vielleicht merken kann (.) ähm (.)

0423 is wemma (.) wenn des (.) ja a bisschen zögerlicher kommt  
[hm] (1,2)

0424 wenn ma dann (-) die fühler a bissl ausstreckt dann kann  
ma da schon (ansetzen) (0,8)

0425 wenn ma etz eher so von der harten schale is und sagt

0426 a ja is a ja egal ob's etz als iijaa gekommen is oder als  
ja selbstverständlich (.) ähm (0,5)

0427 dann gehtma erst einmal davon aus okay ja (.) des wird so  
gemacht

0428 und desweng (isses so wie mas zu beginn) gsagt ham

0429 mei de mussma dann a bissl prüfen

0430 man muss einfach a bissl schau wenn wir etza (0,7)

0431 BEIspiel dann wird's vielleicht greifbarer (0,5)

0432 im rahmen jetzt vom roll-OUT wird die (.) ähm organisatION

0433 in Ungarn ham wir ja gsagt die (.) können etz nicht (.) äh  
einfach sich FREI organisieren

0434 sondern des sind konzernSTANDartorganisationsmodelle

0435 die wir hier aufsetzen (.) ähm (.)

0436 da wird dieses organisationsmodell besprochen (0,4)

0437 und als nächstes geht's dann weiter dass an die jeweiligen  
bereiche (.)

0438 LISTen versch'sandt werden (.) wo die leiter zusammen mit  
den (.) DEUTSchen kollegen dann

0439 die stellen zuordnen also sprich was TUT der mitarbeiter  
in dieser organisation (\_)

0440 und wenn ma etz (.) ausmachen okay (.)  
(...)

{23:18} 0441 die listen (.) müssten dann raus (0,8)

0442 dann prüfen wir halt sind's jetzt wirklich rausgegangen  
[hm]

0443 also solche dinge machma schon .

0444 also wir verlassen uns NICHT nur auf des (.) WORT

0445 sondern wir schau einfach wo unsere möglichkeiten sind  
(.) wird des dann auch wirklich so gemacht .

0446 oder über diese wech'wöchentlichen webex ähm meetings ähm  
eine status-abfrage (.)

0447 also dass ma EINFACH sich immer wieder auf den stand  
bringt (.)

0448 sind wir tatsächlich immer noch (0,7) BEIDE der gleichen  
(.) ansicht

0449 sind wir noch auf dem gleichen weg

0450 ODER denke ICH des ding läuft schon lange (.)

0451 und in ungarn is NIX gemacht worden ODER UMGEKEHRT -

0452 es sind ja IMMER zwei seiten (.)

0453 die UNGARN sind ja schon wesentlich weiter und ich denke die listen sind noch nicht mal draußen

{23:59} ((...))

{24:05} 0454 X-1 ((...)) mit ungarisch etwa (.) wird alles auf DEUTSCH geregelt ?

{24:09} 0455 X-2 ja es ist so -

{24:10} 0456 X-1 und es spricht jeder so gut deutsch ? (0,3)

{24:12} 0457 X-2 ähm (0,7) DIE kollegen da muss man jetzt unterscheiden des projektteam so wie jetzt in deutschland

0458 wir haben ja einen ah teil also dieses hcm hat mehrere module (0,7)

0460 und so ein modul (.) nennt sich OM organisationsmanagement des wir ausrollen (.)

0461 wenn sie später mit dem kollegen sprechen (.) dann wird der ihnen noch andere module nennen (.)

0462 und je nach modul gibt es verantwortliche . (0,6)

0463 wir haben jetzt bei UNS im modul ähm die hr-leiterin und eine kollegin

0464 die sprechen jetzt beide deutsch (0,6)

0465 in den anderen modulen wird's ein bisschen problematischer

0466 da sprechen nämlich die kolleginnen vor ort in ungarisch teilweise NUR ungarisch (.)

0467 also auch kein ENGLISCH - (1,0)

0468 in deutschland wir sprechen kein ungarisch

0469 das heißt hier ist die kommunikation das verständnis

0470 mit diesen sprachschwierigkeiten wesentlich mehr . (0,7)

0471 also DA (.) sind die ungarischen kolleginnen SEHR gefordert

0472 dass sie quasi das was sie auf DEUTSCH hören (.)

0473 entsprechend (.) nach ungarisch übersetzen . (0,8)

0474 ein vorteil ist die externen berater habe ich ja schon an(.)gesprochen (.)

0475 die ähm reden (.) ungarisch und englisch (0,4)

0476 ähm dann (0,4) dann wird hoid das in ungarisch gesprochen (0,5)

0477 hama aber auch gleich wieder einen nachteil

0478 wie gesagt das betrifft jetzt nicht MEIN modul

0479 ich greife jetzt vielleicht dem kollegen ein stück weit vor

0480 aber ich denke sie werden das dann im nächsten interview so hören (-)

0481           äh wenn ma jetzt vor ort sind (0,6) in diesen  
präsenzterminen (0,8)

0482           dann wird ähm (0,7) äh (.) SEHR (.) schnell in sprachen  
geSWITCHT

0483           das heißt es wird deutsch gesprochen in englisch in  
ungarisch

0484           und so geht des dann den ganzen TAG äh auch ein stück weit  
anstrengend aber trotzdem machbar (-)

0485           nur wenn natürlich nur in ungarisch gesprochen wird dann  
(.)

0486           weiß ma halt nicht was die etz grad so sprechen

{25:47} 0487       ALSO insofern die SPRACHE ist nicht zu unterschätzen .

## Interview II

Teilnehmer	Ort und Datum der Aufnahme	Dauer des gesamten Interviews
X-1: Interviewerin – SE	Konferenzraum am Hauptstandort des Unternehmens	50:23
X-3: Interviewter – SI		

{00:00} 0000       X-1       ((...))

{00:05} 0001                       könnnten sich sich zu beginn ähm kurz vorstellen ((...))

{00:14} 0002       X-3       mmhmm <<zustimmend>> (1,0)

{00:17} 0003                       ((...)) ich bin seit (.) zehn jahren bei [Name des  
Unternehmens]

                      ((...))

{00:23} 0004                       bin dort verantwortlich für ähm SÄMTliche hr-  
applikationen und systeme (.)

                      0005           äh bei [Name des Unternehmens] (.)

                      0006           womit dann schwerpunktmäßig äh deutschland (.)

                      0007           äh aber auch scho seit a paar jahren etz

                      0008           im internationalen umfeld (2,2)

                      ((...))

{00:47} 0009                       fertigung von (.) von systemen und geräten  
beziehungsweise von (.)

                      0010           eigentlich im grunde die ganze (.) äh

                      0011           die ganze kette von der einzelnen (.) leiterplatte

                      0012           bis zu ganzen systemen und geräten

                      0013           (in) verschiedenen branchen tätig (0,9)

0014 ähm (-) ob des etz automobilbranche is äh (0,6) im  
flugverkehr (0,7)

0015 [Name des Unternehmens] is da sehr sehr (0,4) breit (.)  
aufgestellt und (0,9)

0016 auch seit jahren (1,0) mehr (.) immer mehr global  
international (.) tätig .

0017 des heißt also (0,6) mittlerweile haben wir schon

0018 einige teams die die global agieren

0019 die global aufgestellt sind (0,7)

0020 wir haben aber auch noch einige abteilungen (1,1)

0021 die da noch äh relativ am anfang stehen (.) sag ich etz  
mal

0022 äh die aber da aa scho etz so a bissl (.) des vor den  
augen haben

0023 die nächsten jahre dahin zu kommen (-)

0024 weil einfach die internationale (0,7) verflechtung äh

0025 immer enger wird und aa immer NOTWENDiger wird [hm  
<<zustimmend]

{01:41} 0026 X-1 welche tätigkeiten üben SIE äh hauptsächlich aus ? (0,8)

{01:45} 0027 X-3 also bei mir geht's (.) ähm (.) hauptsächlich (.) darum  
(0,6)

0028 die fachbereiche (.) die hr-fachbereiche

0029 zu äh IT THEMen zu (.) beraten zu unterstützen (0,6)

0030 das heißt letztendlich werden sämtliche (.) prozesse äh

0031 sämtliche anforderungen von den (.) von den fachbereichen  
(0,5) äähmm (0,8)

0032 über eine (.) über eine systemlösung abgewickelt (.)

0033 des heißt also wir setzen da hauptsächlich auf sap (0,9)  
  
(...)

0034 mit dem ZIEL (0,6) prozesse zu standardisieren  
  
(...)

{02:23} 0035 (...)) im zuge der internationalisierung (0,7) ähm (.)

0036 auch international zu vernetzen und zu standardisieren .

{02:28} (...))

{03:48} 0037 X-1 in welchem ausmaß kooperieren sie mit kollegen  
oder kolleginnen ähm hier vor ort ?

{04:53} 0038 X-3 (2,6) ja das ausmaß is is da SEHR (.) sehr intensiv

0039 oder ich sag mal die kooperation die abstimmung is da  
sehr notwendig

0040 also da sind tatsächlich regelmäßige (1,0)  
abstimmmeetINGS (0,5) (...))

0041 des findet in verschiedensten kommunikationen statt (.)

0042 also es gibt (.) es gibt da feste TEAMmeetings (.)

0043 äh (.) die da jede woche oder in ´nem

0044 zwei-wochen-rhythmus angesetzt sind -

0045 (1,1) oder es gibt dann (.) äh je nach priorität (.)

0046 kurzfristig die notwendigkeit (.) mal auch per (.) per

telefon zu kommunizieren

0047 um a (.) um a schnelles meeting irgendwie anzusetzen

(0,8)

0048 oder dann auch noch

0049 wir ham a ticket-system über des auch anforderungen bei

uns (0,5)

0050 äh platziert werden wo dann entsprechend auch mit

priorisierung gearbeitet wird (.)

0051 mit (1,0) mit einem needed-by datum sage etz mal (0,6)

0052 das heißt da gibt's eigentlich (.) äh (.) ja (0,8)

0053 es gibt keine form die's nicht gibt (.) sag ich etz mal

(.) was die abstimmung betrifft (-) [okay]

0054 wenn (.) natürlich größere (0,4) arbeitspakete sind oder

auch projekte (0,5)

0055 isses UMSO wichtiger (0,7) sich (.) sich (-) INTENSIVER

auszutauschen (.)

0056 äh (.) und natürlich auch (.) äh (.) ja

0057 auf basis einer (0,9) eines persönlichen kontakts

0058 den es natürlich jetz mit den fachbereichen hier in

deutschland scho (0,5)

0059 länger gibt (0,9) aber (0,5) einfaches beispiel (0,4)

0060 ein (0,5) dieses aktuelle (0,9) äh projekt (.) kann man

NICHT über (0,8)

0061 über reines (.) über reine telefonmeetings oder

websessions abwickeln (0,4)

0062 des (-) des (.) des würde nicht funktionieren (-) sag ich

etz mal .

{05:23} 0063 X-1 reden wir etz über den (-) roll-out [genau] in ungarne ?

[genau]

((...))

{05:31} 0064 anhand was (.) entscheidet man welche

kommunikationsstrategie das ma etz (.)

0065 oder welches kommunikationstool man etz BENUTZT ? [hm

<<zustimmend>>]

0066 ob's etza (.) telefon is oder e-mail oder ob's (.) ob ma

doch vor ort (-) des regeln muss - [hm <<zustimmend>>]

((...))

{05:42} 0067 X-3 also des (-) zuNÄCHST geht's mal darum (.) ähm (.)

0068 isses isses ein ein ein KLEINES kurzes arbeitspaket (0,5)

0069 wo ich sag ich hab etz irgendein thema  
0070 des ich mit ungary abstimmen muss (0,9)  
0071 da wo ich sag (.) ich brauch einfach vielleicht nur 'ne  
entscheidung (0,5)  
0072 dann kann ich das mal kurz per telefon machen (0,6)  
0073 wenn ich ein (0,9) ein (.) längeres projekt hab  
0074 wie des aktuelle projekt das knapp ein jahr dauert (1,2)  
0075 dann hab ich natürlich da auch wieder die verschiedensten  
kommunikationsformen (.)  
0076 sage etz mal (0,4) aber (1,0)  
0077 da isses ganz wichtig (.) am anfang (.) ääh (.)  
0078 wird eigentlich der (.) oder werden die weichen des  
projekts (0,7)  
0079 projekterfolgs gestellt (0,7)  
0080 in denen ma im grunde (0,6) äh natürlich klare  
verantwortlichkeiten regelt (1,9)  
0081 und in denen man (1,7) natürlich auch für (1,3) äh (.) ja  
für umstände (.) sorgt  
0082 dass sich die leute einfach auch kennenlernen  
0083 und des kann nur funktionieren wenn die leute dann auch  
vor ort sind  
0084 beziehungsweise wenn man zusammen an einem tisch sitzt .  
(0,4)  
0085 des heißt also (.) wenn ich etz (.) äh ein bestimmtes  
arbeitspaket hab  
0086 da is a mitarbeiter von deutschland drin (.) und ein  
mitarbeiter von ungary (0,6)  
0087 und die kennen sich vorher noch ned (0,5)  
0088 dann muss ich im rahmen von dem projekt relativ am anfang  
dafür sorgen (0,9)  
0089 dass die beiden (0,3) nicht nur auf da (.) auf da  
sachebene äh 'ne verbindung herstellen (0,4)  
0090 sondern dann auch schon so a bissl in da beziehungebene  
(0,5)  
0091 äh an bezug zueinander ham (0,7)  
0092 äh (.) weil einfach dann die folgekommunikation  
0093 die dann (.) natürlich öfter auch mal virtuell sein kann  
0094 einfach viel (-) für jeden viel leichter is [hm]  
{07:11} 0095 X-1 und wie wird des bewerkstelligt (0,3)  
0096 dass man von einer sachebene aa in eine  
bezieh'beziehungsebene kommt ?  
{07:16} 0097 X-3 indem man ähm (1,6) indem man natürlich (.) während so  
meetings

0098 also da gibt's ja dann diese <<klatscht>>  
0099 dieses klassische kick-off-meeting ( ) am anfang von  
einem projekt wo dann (0,7)  
0100 im optimalfall dann alle projektmitglieder dabei sind  
(0,7)  
0101 wobei des natürlich (--) wenn man  
0102 dreißig vierzig projektmitglieder hat (-) äh (.) is des  
schwierig  
0103 die alle in einen raum zu bekommen (-)  
0104 aber indem man einfach dafür sorgt dass (1,2)  
0105 speziell die zwei (.) ansprechpartner (0,6)  
0106 ääähm (--) dann in diesem meeting natürlich an einem  
tisch sitzen  
0107 indem ma da für 'ne (1,3) zunächst für ne lockere äh(.)  
0108 atmosphäre auch sorgt (0,8) weil (-) äh für die (.) für  
die mitarbeiter  
0109 die dieses projekt noch nicht mitgemacht haben  
0110 is ja des zunächst mal ja erst so a bissl a blackbox  
0111 was kommt jetzt da überhaupt auf mich zu ?  
0112 welcher deutsche kollege is des - die kennen sich noch  
gar ned (-)  
0113 des heißt also (0,6) da (--) müssen natürlich etz aa (--)  
0114 die deutschen kollegen die des dann aa scho öfter gemacht  
ham (0,8)  
0115 ähm (0,8) ja (0,4) geht ma dann vielleicht (1,2)  
0116 nach dem meeting mal zum essen oder so  
0117 oder geht dann no auf an kaffee oder natürlich dann (.)  
0118 mittagessen is da aa ned zu unterschätzen  
0119 da geht man dann in die kantine  
0120 da finden dann aa mal andere (0,6) äh gesprächsinhalte  
(.) platz  
0121 wo ma einfach sagt  
0122 okay ma redet dann einfach mal über (.) über die private  
situation so bissl [mmhh]  
0123 und lernt sich (.) da einfach aa privat a bissl kennen  
(1,2)  
0124 und (--) ähm (--) ja isma einfach (1,3)  
0125 speziell wenn ma dann in am (.) in am restaurant abends  
mal is  
0126 und dann trinkt man halt mal a bierchen zusammen (.) da  
is (--) is dann (-) is dann  
0127 des ganze die situation a bissl lockerer und dann (1,3)  
dann (0,7)

0128 isses aa EINFacher den gegenüber einfach  
 0129 besser einzuschätzen [mmhh <<zustimmend>>] (0,4)  
 0130 und des is eigentlich SCHON die basis (-) für (.) für ein  
 erfolgreiches projekt .  
 {08:51} 0131 X-1 okay - (0,5) in welchem ausmaß haben sie  
 0132 kontakt mit den (.) ähm (.) mit dem  
 0133 ungarischen standort ? [hm] wie oft (0,8)  
 0134 sehen treffen hören sie sich ?  
 {08:59} 0135 X-3 (0,6) also wir ham (2,0) wir sind (0,2)  
 0136 so im VIER wochen rhythmus (.) vor ort [mmhh  
 <<zustimmend>>]  
 0137 des heißt (.) wir fahren (1,1) wir fahren  
 0138 alle vier wochen äähmm (0,6) sind wir  
 0139 vier bis fünf tage (0,4) vor ort (1,3)  
 0140 zudem haben wir im (---) WÖCHENTlichen  
 0141 rhythmus ääh (---) `ne teleFONische  
 0142 abstimmung (.) des heißt also  
 0143 kombination (0,5) telefon mit (.) websession [mmhh  
 <<zustimmend>>]  
 0144 des heißt dass wir da auch dokumente teilen können (2,0)  
 0145 damit wir da (.) damit wir alle die  
 0146 gleiche (0,3) grundlage haben  
 0147 des gleiche dokument (0,2) ähmm (0,7)  
 0148 worüber gesprochen wird (1,1)  
 0149 bei [Name des Unternehmens] gibt's mittlerweile aa die  
 möglichkeit  
 0150 des ganze über video (0,5) konferenzen abzuwickeln (1,1)  
 0151 des (0,3) hab etz ICH selber glaub ich  
 0152 einmal oder zweimal gemacht (.)  
 0153 da isma natürlich immer so a bissl auf  
 0154 die technik angewiesen  
 0155 dass des funktioniert (.) dass des alles reibungslos (--)  
 äh (.) läuft (0,4)  
 0156 zudem müssen dann (0,2) DIE (.) jeweiligen räume (0,3)  
 0157 dann natürlich auch mit ner videokamera (.)  
 0158 äh ausgestattet sein (1,5)  
 0159 des (0,3) gibt (.) bei dem einen oder anderen  
 0160 immer so bissl berührungspunkte (.)  
 0161 weil ma sagt man muss sich wieder mit

0162           einer neuen technik auseinandersetzen (.)  
 0163           dann sind die räume vielleicht belegt (0,7)  
 0164           und so weiter (.) und so speziell was etz  
           videokonferenzen betrifft (0,6)  
 0165           aber so ne (.) so ne websession (0,8)  
 0166           die wir äh wie gesagt wöchentlich (.) mal ne stunde oder  
           zwo stunden (0,9) ähm  
 0167           durchführen (1,0) da gibt's eigentlich  
 0168           keine technischen schwierigkeiten (-)  
 0169           weil (.) des im grunde jeder mitarbeiter  
 0170           mit am notes zugang kann des eigentlich (\_)  
 0171           mit am telefon und dann [mmhh <<zustimmend>>]  
 0172           dann (.) dann funktioniert des auch (1,4)  
 {10:27} 0173       X-1   okay (0,5) ähm dann etz speziell zu dem projekt in UNGARN  
 0174           gibt's herausforderungen (.) äähm in der ((...))  
 0175           zusammenarbeit mit Ungarn ? (0,5)  
 0176           also kulturelle oder sprachliche oder [mmhh  
           <<zustimmend>>] (1,9)  
 {10:43} 0177       X-3   die gibt es defiNITIV äähm (2,8)  
 0178           also auf der <<räuspernd>> auf der  
 0179           sprachlichen ebene isses so (0,4) dass (0,4) dass die  
           (0,8)  
 0180           dass die ungarn (0,7) ähm (0,7)  
 0181           die meisten sag ich etz mal  
 0182           relativ (.) relativ gut deutsch können (4,3) ähm  
 0183           wir haben bei diesem projekt auch (0,9) externe berater  
 0184           also des sind ungarische (0,7) ungarische  
 0185           sap spezialisten die da mitbeteiligt sind (0,8)  
 0186           die können dann teilweise AUCH sehr gut deutsch [mmhh  
           <<zustimmend>>]  
 0187           was UNS natürlich entgegenkommt logischerweise (0,6)  
 0188           ähm (--) aber da is etz einer zum beispiel dabei  
 0189           der kann (0,5) ähm (0,7) der spricht englisch (.)  
 0190           mit dem unterhalten wir uns auf englisch [mmhh  
           <<zustimmend>>] (0,9)  
 0191           und des is insofern (1,3 natürlich SCHON 'ne  
           herausforderung wenn (0,7)  
 0192           wenn wenn (.) wenn der berater dann mal (--)  
 0193           also wenn wir uns mit dem in ungarn vor ort treffen (0,7)  
 0194           dann ist das oftmals (0,8) ähm INSOfern sehr interessant  
           weil ma (.) wenn ma (0,5)

0195 wenn alle drei parteien (.)  
 0196 also die ungarischen kollegen (.) mia und  
 0197 der ungarische berater (0,9)  
 0198 wenn wir alle drei ein thema in  
 0199 irgendeiner form abstimmen (0,7) dann (0,2)  
 0200 äh reden wir auf englisch (-) äh [mmhh <<zustimmend>>] ja  
 (.) auf englisch (0,4)  
 0201 wenn (0,4) WIR mit dem (.) mit unseren ungarischen  
 kollegen  
 0202 die können dann deutsch (.)  
 0203 dann können wir da auf deutsch kommunizieren (0,6)  
 0204 und wenn wir mit dem (1,0) ähm (0,3)  
 0205 mit dem berater dann (-) ääh (--) spezifisch (.) äh (.)  
 reden  
 0206 beziehungsweise die ungarischen kollegen (.)  
 0207 dann können die auf ungarisch reden (.) also des [mmhh  
 <<zustimmend>>] (0,2)  
 0208 da sind eigentlich SÄMTliche KOMBINATIONen (-) möglich  
 (1,2)  
 0209 man KANN sich da überlegen (.) ähm  
 0210 irgendwie 'ne (.) 'ne projektsprache festzulegen [mmhh]  
 0211 dass man zum beispiel sagt (.)  
 0212 es sind alle (.) gezwungen (1,0)  
 0213 englisch zu (0,4) zu (-) zu KOMMUNIZieren  
 0214 beziehungsweise sämtliche dokumente auf englisch zu  
 halten (0,9)  
 0215 des kann ma (.) versuchen (.) aber ich denk dass des  
 NICHT so einfach ist  
 0216 weil es sind immer beispielsweise auch (0,8)  
 0217 äähm (0,5) von den ungarischen kollegen oder kolleginnen  
 welche dabei (.)  
 0218 die können KEIN englisch [mmhh] oder nicht so gut (0,8)  
 0219 man müsste ja vor dem projekt des erst sicherstellen  
 0220 dass die alle englisch können (.) des is aber (0,8) ähm  
 (--) ja (--)  
 0221 des is schwierig (.) des (.) des einfach als  
 0222 als VORAUSsetzung (0,6) ähm (--) zu setzen (-)  
 0223 speziell wenn ma (0,5) äh  
 0224 die hauptansprechpartner können deutsch  
 0225 oder können englisch

0226 aber wenn man dann so a bissl in die tiefe geht bei den  
prozessen (.)

0227 dann kommt der jeweilige prozessexperte (0,8)

0228 und der kann es kann halt dann sein dass der kein (0,6)  
kein englisch kann [mmhh]

0229 oder kein deutsch kann (.) und dann (0,8)

0230 ISSSES da einfach aus meiner PERSÖNlichen

0231 sicht sinnvoller (.) des a bissl (0,3)

0232 flexibler zu gestalten (.) und (-) äh

0233 zu sagen okay wir (0,4) einigen uns zwar SCHON auf das  
wesentliche

0234 oder auf die wesentlichen dokumente die dann (-)

0235 in welcher sprache vorhanden sein müssen

0236 da müssma uns natürlich scho vorher einigen aber (0,7)

0237 bei dem ein oder anderen kannma aa mal (---) des einfach  
mal drauf ankommen lassen . (0,4)

{13:21} 0238 X-1 okay (0,8) gibt's missverständnisse mit den (--) ähm  
ungarn ? [mmhh <<zustimmend>>]

0239 also merkt ma des im projekt dann irgendwann ? (0,9)

{13:28} 0240 X-3 ähm (-) speziell etz aufs sprachliche (.)

0241 aufs interkulturelle wollt ich etz aa no kurz kommen

{13:34} ((...))

{13:37} 0242 also beim (0,5) stichwort missverständnisse (.) des kann  
natürlich (0,5)

0243 beim sprachlichen (-) äh SCHON vorkommen (-) wenn (0,6)

0244 die ungarische kollegin (0,4) etwas ungarisches (0,3)

0245 ins englische oder ins deutsche übersetzen muss

0246 und des is SEHR SEHR FACHspezifisch

0247 dann kann des natürlich scho sei dass des falsch  
übersetzt wird [mmhh <<zustimmend>>] (0,5)

0248 des kann dann teilweise schon zu einem (--) problem  
werden weil (1,3)

0249 weil da natürlich auch (0,8) ja (.) äh (0,9)

0250 unterschiedliche verständnisgrundlagen herrschen (0,4)

0251 und wenn dann eben (-) falsch übersetzt wird dann (1,1)

0252 ist des schon gefährlich dass des dann so bissl  
auseinandertrifft (0,9)

0253 beim (.) INTERKULTUrellen aspekt (0,5) ähm es gibt (0,7)  
äh

0254 SCHON die möglichkeit (0,8) äähm über interkulturelle  
trainings (.)

0255 sich im vorfeld über des jeweilige land a bissl (.) zu  
informieren [mmhh <<zustimmend>>] also des (1,3) äähm  
0256 bietet [Name des Unternehmens] auch (-) auch an (0,8)  
0257 und da gibt's natÜRLICH (-) ähm (---) äh UNTERSchiede  
0258 das heißt (1,3) ein beispiel fällt mir da ein  
0259 wenn ma in ungary (1,3) wenn man in (.)  
0260 im ungarischen besprechungsraum sitzt (1,2) mit (.) mit  
(.) äh  
0261 kolleGEN und kolleGINNEN und es (0,5) betritt ein  
ungarischer mitarbeiter (-)  
0262 den RAUM (0,8) dann tritt der auf (---)  
0263 dann geht der auf die männer zu (--)  
0264 gibt denen die hand (0,4) [mmhh <<zustimmend>>]  
0265 und setzt sich hin (0,5) [mmhh <<lächelnd>>]  
0266 macht des aber nur bei den männern [okay] (0,6)  
0267 so (1,1) wenn ma den hintergrund nicht weiß (.)  
0268 was denkt sich in dem moment die frau ? (1,6)  
0269 der is vielleicht arrogant oder hat kein  
0270 interesse der hand (.) äh der frau die hand zu geben  
0271 ne (.) man fühlt sich dann vielleicht als (.) als frau  
0272 so bissl benachteiligt (0,8)  
0273 hat aber folgenden hintergrund (0,5) dass der dass äähm  
(0,6)  
0274 dass der aus DEM grund die hand nicht gibt (0,9)  
0275 weil des als ähm bedrängend (.) gesehen wird [okay]  
0276 der möchte keine frau bedrängen [okay]  
0277 und des hat sich da einfach so (0,6) äh  
0278 natürlich über jahrhunderte hinweg in irgendeiner form so  
entwickelt  
0279 dass des da einfach nicht (-) äh der fall ist  
0280 dass der (-- ) ungarische kollege dann auf  
0281 die deutschen zugeht und die hand gibt (0,6)  
0282 wenn aber die deutsche kollegin aufsteht  
0283 und auf ihn zugeht (0,5) dann gibt er ihr natürlich SCHON  
die hand [okay] (1,8)  
0284 des wenn ma natürlich ned weiß [mmhh] (0,4) dann fühlt  
sich  
0285 die (-) frau in dem moment so a bissl (0,6)  
0286 vielleicht benachteiligt (-) zu RECHT (1,4) ähm natürlich  
(-) aber (0,7)

0287 des hat in dem moment nix´nichts mit diskriminierung oder  
so zu tun

0288 sondern des is halt einfach so .

{15:53} 0289 X-1 gab's genau solche missverständnisse schon mal oder (--)  
?

{15:56} 0290 X-3 die gab's (-- also die gab's tatsächlich (.) aber des  
ähm (0,7)

0291 des war etz insofern kein problem (1,3)

0292 weil wir darüber dann relativ ähm zeitnah

0293 einfach aa gesprochen ham [mmhh] und (0,5)

0294 natürlich dann aa (0,7) die kolleginnen und kollegen  
(0,5)

0295 den input aus dem interkulturellen training bekommen  
haben und so weiter etz äh (0,8)

0296 dadurch war des (.) war des auch kein problem oder so  
[okay]

0297 und war auch KEIN problem in der zusammenarbeit oder so  
(--) also des (0,9)

0298 die zusammenarbeit (0,6) äh (-) MIT (.) speziell etz  
diesen (.)

0299 diesen kollegen und (.) meinen kolleginnen sag ich mal äh

0300 funktioniert sehr gut und des is da reibungslos (.) also  
da (-)

0301 gibt's keine probleme . (0,7)

{16:33} 0302 X-1 fühlen sie sich als team ? (0,4)

0303 aa wenn sie sich etz gar ned SO viel sehen ? (0,5)

0304 sie und die ungarn ?

{16:37} 0305 X-3 (2,9) ja (0,3) also (1,7)

0306 da hat natürlich der projektleiter (.) äh äh (0,9)

0307 sorge zu tragen (.) dass sich des team als team fühlt  
<<schmunzelnd>> so ge etz mal

0308 da kannma natürlich (2,2) da kannma natürlich AUCH (0,6)

0309 wenn ma mal merkt (.) okay etz gibt's vielleicht probleme  
(.)

0310 dann muss man natürlich dann (---) dafür sorgen (.) dass  
ma sich als team (0,6)

0311 FÜHHLT (0,4) ich seh's jetzt SCHON so weil wir einfach aa  
diese (0,4)

0312 durch diese (.) regelmäßigen fahrten (1,1)

0313 immer wieder auch den (.) den persönlichen kontakt ham  
(.)

0314 den DIREKTEN kontakt ham und so weiter und (0,4)

0315 da mussma natürlich scho aa immer wieder (1,5)

0316 drauf hinweisen oder (0,4) sich wieder in  
 0317 erinnerung bringen (.) was is eigentlich  
 0318 unser gemeinsames ziel - was wollen wir  
 0319 überhaupt erreichen [mmhh] - warum  
 0320 wollen wir des erreichen - was bringt des (.)  
 0321 was bringt des [Name des Unternehmens] ? (1,1)  
 0322 ääh (.) was bringt's unseren abteilungen  
 0323 die da beteiligt san (-- ) und äähm (0,7)  
 0324 des muss ma natürlich sicherstellen (.) damit (.) dieser  
 (.) dieser  
 0325 teamgedanke (0,7) äh (.) da natürlich auch statt(-)findet  
 .  
 0326 man muss (---) äh natürlich auch immer so (-) so (-) n  
 paar (1,1)  
 0327 befindlichkeiten aa berücksichtigen  
 0328 wenn ich jetzt zum beispiel sag (.) ich (-)  
 0329 möchte jetzt als projektleiter (0,6) ähm (0,2) dreimal in  
 (-) in DER woche  
 0330 wo wir vor ort sind (0,5) ääh dreimal zum essen gehen  
 [mmhh] (0,8)  
 0331 abends (.) ähh ich weiß aber dass (--)  
 0332 die (.) die projektmitglieder (.) ääh zuhause kinder  
 haben  
 0333 oder vielleicht grad ääh die schwiegermutter pflegen  
 müssen ((...))  
 0334 ähh dann kann ma des von denen teilweise ja aa ned  
 verlangen (-)  
 0335 sondern dann muss ma ja (.) natürlich dieses (.) diese  
 (.)  
 0336 diese situation dann aa a bissl abwägen (0,6)  
 0337 aber es schadet natürlich nicht dass ma sagt jetzt (0,9)  
 0338 mach ma diese essen dann aa immer mal und sagt (.) etz  
 gehma mal (-- ) zum essen und (.)  
 0339 und ((...)) redet mal einfach NICHT über die arbeit [mmhh]  
 des schadet nicht (.)  
 0340 also des is IMMER so (1,6) immer so bissl a (-- ) äh ja  
 (1,5)  
 0341 ein (.) ein versuch des jonglieren (.) zu sehen  
 0342 gibt's (.) irgendwie probleme ?  
 0343 müss ma etz vielleicht wieder mehr gespräche führen ((...))  
 0344 damit quasi auch dieser (.) dieser TEAMgedanke  
 0345 oder diese zielerreichung dann aa wieder im vordergrund  
 steht . [mmhh]

{18:42} 0346 X-1 würden sie sagen dass die (--) ähm (1,0)

0347 äh (-) die realen treffen die beziehung (--) verbessern ?

{18:50} 0348 X-3 DEFINITIV . (0,4) definitiv . (0,7) ähm (1,4) es (1,3)

0349 in dem moment wo ma (.) wo ma an am (-)

0350 an einem tisch sitzt (0,9) uuund (0,4) dann dann (0,7)

0351 isses natürlich EINFacher wenns probleme gibt oder so (.)

0352 also wenns tatsächlich mal (.) es kann ja in einem projekt aa mal (1,5)

0353 ääh zu der situation kommen dass´ irgendwelche probleme gibt (.)

0354 zwischen teammitgliedern oder wenn ma (-) wenn ma von da (1,2)

0355 von am (0,4) speziellen offenen punkt (.) wenn ma de (.) wenn des (0,5)

0356 verschieden interpretiert wird und man muss etz da (-) zu ner lösung (.) kommen (0,4)

0357 dann ist des natürlich an einem TISCH wenn ma alle die gemeinsame (0,6)

0358 ääh basis hat (-) äh natürlich an tick leichter (0,8)

0359 ääh als des ganze dann auch äh virtuell irgendwie zu klären [mmhh] (0,3)

0360 also wenn ma etz beispielsweise (0,5) so ne situation

0361 hatte ich bisher gott sei dank noch nicht

0362 wenn ich jetzt von (1,0) von (.) von

0363 einem möglichen projekt(0,4)stopp (0,3) spreche oder so

0364 weil´s probleme gibt (.) oder ich möchte den externen (0,7)

0365 die externe beratungsfirma wechseln oder so (0,3)

0366 dann kann ich sowas (0,4) ääh (-) nicht im rahmen einer websession [mmhh] diskutieren (0,3)

0367 sondern (0,3) da (1,1) des muss ma (0,6) äh (0,6)

0368 da muss ma an am tisch sitzen (.) da muss ma sich gegenübersitzen

0369 und die (.) diese probleme auf den tisch bringen (0,4)

0370 je größer des problem ist umso (-) schwieriger wird des ganze äh (.)

0371 irgendwie virtuell zu lösen (0,5)

0372 ABER (0,5) (wir ham jetzt) beispielsweise vorhin auch (0,9)

0373 äh (0,4) wir warn zwar (--) ähm (.) jetzt in (.) in ungarn auch diese woche schon (1,4)

0374 äh (.) aber mit (-) dem externen berater der (0,4) NICHT vor ort war (0,4)

0375 mit dem hatten wir vorhin eine (.) eine (.) eine  
websession

0376 weil wir da auch noch offene punkte hatten (0,4)

0377 des is natürlich dann schon der große VORTEIL  
GRUNDSÄTZLICH zu sagen (0,8) äh (0,4)

0378 wenn ma (.) ne saubere grundlage hat (.)

0379 ne saubere offene punkteliste die man dann an den (-) den  
schirm schmeißt (-)

0380 und jeder (0,4) sieht diese (.) diese offene punkteliste  
(1,4)

0381 ähm und ich spreche jetzt KONKRET über den punkt drei  
(0,6)

0382 da wo ma (.) da wo des da wo des problem sauber  
beschrieben ist (0,7)

0383 ähm (-- ) dann isses nahezu egal von WO aus sich derjenige  
dazu [mmhh] (0,6)

0384 schaltet (.) sag ich etz mal (0,6) ähm

0385 weil der des (-) zunächst mal visualisieren kann (.) des  
problem (.)

0386 der kann sich des nochmal durchlesen (0,3)

0387 und dann kann man darüber diskutieren (0,4)

0388 es wird (0,6) umso schwieriger wenn ich etz keine (-)  
websession

0389 sondern wenn ich des etz nur telefonisch klär (0,8)

0390 und dieser punkt drei liegt vielleicht bei mir vor aber  
bei den anderen nicht (0,7)

0391 und ich beschreib des problem in dem moment wo ich des  
vorlese (.)

0392 hat des der erste ja schon wieder vergessen [mmhh] (0,6)

0393 des heißt (.) da muss man scho für strukturen (0,3)

0394 für (.) für (.) für grundlegende kommunikationsstrukturen  
sorgen (0,6)

0395 damit dann auch so eine virtuelle (0,2)

0396 so ein virtuelles äh meeting dann aa effektiv is (.) sage  
etz mal [okay]

0397 da ham wir etz beispielsweise (0,8) ein laufendes  
dokument (0,7)

0398 des ja nahezu zu jedem projekt äh existiert

0399 wie eine offene punkteliste (.) ganz klassisch (.) ((...))

0400 ohne große komplexität (0,4)

0401 wo letztendlich einfach die (.) die punkte beschrieben  
sind

0402 die wir zu diskutieren ham (.) wer daran beteiligt is  
(0,7)

0403 die auf einem zentralen ordner abliegen (.) wo auch externe zugreifen können (0,6)

0404 und dann kann man sich da auch jederzeit (1,4)

0405 bevor ma dann in so a meeting geht ääh sich des auch nochmal durchlesen [mmhh] (0,3)

0406 UND während dem meeting ((...)) wenn ma des an den screen schmeißt (1,2)

0407 dann kann jeder (.) dann hat jeder den gleichen blick auf den punkt (0,9)

0408 wie gesagt (.) wenn des (0,6) SEHR SEHR komplexe themen dann auch sind

0409 da wo dann aber (0,7) wo ma vielleicht auch mal (.)

0410 jemandem etwas vorwerfen muss weil er seine aufgabe nicht erledigt hat (1,7)

0411 dann is des schon (0,4) auch wieder leichter

0412 des ganze an am tisch einfach ääh wieder abzuwickeln (.)

0413 des heißt wie (\_) (vorhin erwähnt)

0414 je komplexer die themen sind (.) umso (.) umso schwieriger natürlich per (0,5) per

0415 websession [mmhh] (02) ABER diese (1,1) diese grund(0,3)legenden kommunikations (0,2)

0416 GRUNDlagen sag ich etz mal (.) mit na (.) mit na ((...)) sauberen technik (.) mit na (1,2)

0417 mit na offenen punkteliste die jeder (.)

0418 dass jeder den gleichen stand (0,6) hat

0419 sorgt dafür dass AUCH virtuelle meetings natürlich dann aa [mmhh] (0,3)

0420 ERFOLGREICH sind (0,3) mit dem positiven nebeneffekt (0,8) dass

0421 die kosten um einiges geringer sind wie wenn ich etz für (.) ein stundenmeeting

0422 nach (1,1) costa rica fliegen muss [mmhh]

0423 weil des is natürlich (.) also diese (1,1)

0424 diese vorteile sind natürlich unabdingbar [ja]

0425 dieser kostenvorteil (0,8)

{23:07} 0426 X-1 wenn man etz die TEAMarbeit äähm (.) wo rein NUR DEUTSCHE (-)

0427 ähm arbeiten (.) mit am internationalen

0428 oder interkulturellen team vergleicht (0,2)

0429 wo san do gemeinsamkeiten und wo aber auf jeden fall unterschiede ? (2,9)

{23:23} 0430 X-3 ja (-- des sind natürlich (0,5) ähm (1,0)

0431 die klassisch (0,3) genannten punkte beim (0,6) bei deutschen mitarbeitern

0432 oder beim deutschen an sich (1,1)

0433 wenn da natürlich ein (0,3) ein meeting um neun angesetzt  
ist dann (0,3)

0434 sitzt jeder um neun da (2,2)

{23:39} X-1 [lacht leise]

{23:41} 0435 X-3 und (1,5) wird dann natürlich (-) äähm (0,4)

0436 da ticken die deutschen in der regel SCHON eher so dass  
ma sagt (.) man

0437 (1,2) möchte etz da so viele themen wie möglich durch  
(0,2) boxen (.) sag ich etz mal

0438 und der deutsche denk ich is da scho GEFÜHLT (0,7)

0439 ich möchte da etz nicht alle über einen kamm scheren  
<<lachend>>

0440 aber ich denk dass der da scho (0,7) noch an an an tick  
ZIELSTREBIGER (0,2)

0441 ähh einfach aa is (.) mit (0,5) thema ziel´ (.) ja (-)

0442 ZIELorientierung ääh (1,4) strukturierte vorgehensweise  
(.)

0443 pünktlichkeit und so weiter (.) also diese (0,5)

0444 diese klassisch genannten (.) eigenschaften sage etz mal  
(0,9)

0445 ähm (1,4) da isses natürlich so dass ma dann (0,4)

0446 da gibt's ja auch (-- ) äh (0,8) UNTERSchiede äh

0447 sage etz mal wenn ma sagt (--)

0448 eher osteuropäisch oder dann westlich orientiert

0449 da wo dann (0,2) weiß ich nicht (0,4) in amerika da das  
geschäft eigentlich erst

0450 beim abendessen abends [mmhh <<zustimmend>>]

0451 in lockerer runde geschlossen wird so ge etz mal (1,4)

0452 ähm (.) oder wenn ma sagt (.) diese (0,6)

0453 klassischen themen etz auch mit (0,5) stichwort  
hierarchie

0454 wenn ich sag etz in (0,9) des is des was mir in osteuropa  
auch auffällt

0455 dass ma sagt (0,2) es gibt hierarchien

0456 und entscheidungen trifft immer nur der chef ganz oben  
(0,4) [mmhh <<zustimmend>>]

0457 sag ich etz mal also (1,9)

0458 und (0,6) je nachdem wenn (.) natürlich bei  
interkulturellen teams (0,6)

0459 ääh wens dann drum (-) geht wo (0,3) wir uns dann  
vielleicht denken

0460 in ungary oder in rumänien oder wo auch immer (1,0)

0461 mensch du bist (.) du hast doch die und die position  
0462 du darfst des doch entscheiden  
0463 wieso musst du etz extra nochmal mit deinem (0,6) chef  
sprechen ? ((...)) (1,0)  
0464 ((...)) des (-- ) is natürlich dann (-- ) INTERESSANT  
0465 wenn diese (0,3) äh unterschiede einfach  
aufeinandertreffen (0,3) und (0,7)  
0466 da (-) würd ich schon sagen dass (0,9) ja (0,3) dasses  
(0,6)  
0467 des ganze natürlich dann (-) je mehr verschiedene  
personen da beteiligt san  
0468 umso interessanter wird's natürlich aber  
0469 auch umso herausfordernder des ganze (1,1)  
{25:27} 0470 X-1 okay (0,6)  
{25:28} 0471 X-3 und in deutschland mit dem kollegen ma dann auch  
regelmäßig zu tun hat (0,9)  
0472 den kennt ma natürlich entsprechend dann aa scho besser  
0473 und dann weiß ma ja auch was äh (1,7) was einen erwartet  
[hm]  
((...))  
{25:42} 0474 durch diese (0,7) internationale vernetzung jetzt (.)  
0475 lernt man dann natürlich auch die (.) die (.)  
0476 kollegen im ausland viel besser kennen . (1,1)  
{25:50} X-1 ((...))  
{26:06} X-3 ((...))  
{28:22} 0477 X-1 gabs am anfang als des projekt angelaufen is (-)  
irgendwie (0,6)  
0478 also beim kick-off-meeting zum beispiel so ähm (1,0)  
0479 dassma eine gemeinsame kommunikationsstrategie erarbeitet  
hat  
0480 wo vielleicht auch gewisse äähm [mmhh <<zustimmend>>]  
(0,6) aufgabenfelder  
0481 irgendwie besprochen worden sind [ja] ((...))  
{28:40} 0482 X-3 ja (-) äh des gabs . also grundsätzlich  
0483 isses ja so dassma äh (-- ) es gibt ja einen (0,2) einen  
0484 es gibt einen projektauftrag wo die ziele beschrieben  
(0,4) werden  
0485 wo des (.) ääh wo die kosten ääh und so weiter (.) der  
nutzen äh verankert sind (1,2)  
0486 dann ham ma scho (0,7) scho eine powerpointpräsentation  
erstellt (0,6)  
0487 wo im grunde auch fest verankert wurde (0,9)

0488 ääh (-) kommunikationsrhythmus (0,2) [mmhh] eben dass ma zum beispiel ääh sagt

0489 wir ham regelmäßige jour fixe meetings wir haben (0,7) geplant (.) dass wir alle

0490 vier wochen circa uns in (.) in [Name des Standorts] ääh treffen (0,8) äähmm (0,8)

0491 wir haben im grunde diese (.) die offene punkteliste (.) wir haben (0,5)

0492 besprechungsprotokolle ((unverständlich, 1,3)) besprechungen durchgeführt werden

0493 dass ma sagen okay wir (-) wir protokollieren (0,5)

0494 die wesentlichen eckpunkte (1,0) ((...))

0495 es gibt dann auch (---) über den (0,7) es gibt ja nen lenkungsausschuss bei jedem (-)

0496 größeren projekt (0,4) oder grundsätzlich eigentlich bei jedem projekt (1,0)

0497 den man dann auch (0,3) regelmäßig über den projektFORTSCHRITT (0,8) äähm (0,4)

0498 auf dem laufenden hält sag ich etz mal (1,0)

0499 diese (--) meetings sind aber (--) in der regel (.) ich sag etz mal (0,6)

0500 drei bis fünf mal (.) im laufe eines projekts (0,5)

0501 wo man im grunde sagt (.) meistens dann

0502 wenn man bestimmte meilensteine´ projektmeilensteine hat [mmhh]

0503 des heißt also ich hab etz (0,6)

0504 beispielsweise eine KONZEPTIONSphase da wo ich (--)

0505 alles irgendwie festschreiben (.) will

0506 was ich später realisieren möchte (0,7

{30:05} ((...))

{30:15} 0507 wenn die unterschritten fixiert sind

0508 dann mach ich ne lenkungsausschussitzung (1,7)

0509 und lass ma des mehr oder weniger (0,8)

0510 lass ma den (.) den start der nächsten phase

0511 durch den lenkungsausschuss freigeben .

0512 das heißt also der lenkungsausschuss wird ja dann in der regel immer über (0,6)

0513 über zeit (0,3) äh (--) äh kosten(.)budget und so weiter

0514 informiert (0,4) sind wir da noch im PLAN oder (0,5)

0515 ist ein change request fällig oder wie auch immer (1,4)

0516 das heißt also (1,2) was die (0,4) was die (---) KOMMunikation

0517 nach oben hin zum lenkungsausschuss betrifft (0,9)  
 0518 also (0,7) schon (0,2) vorbereitet mit  
 0519 entsprechenden dokumenten über meilenstein-trendanalyse  
 oder so (0,2)  
 0520 ähm (0,4) ja (0,6) ganz grob über die projektfortschritte  
 informiert (1,2)  
 0521 und (0,4) ähm in diesem projekt sind  
 0522 jetzt beispielsweise verschiedene (.)  
 0523 es gibt verschiedene arbeitspakete (0,8)  
 0524 man kann auch (-- ) man kann des auch (0,8) über  
 TEILprojekte leiten  
 0525 also man sagt teilprojekte oder eben arbeitspakete (0,6)  
 0526 da wo es entsprechend (1,2) ähm (---)  
 0527 arbeitspaketverantwortliche gibt (1,5)  
 0528 das heißt da ist es in der regel dann so (1,3)  
 0529 dass bei diesen (1,5) regelmäßigen meetings (0,2)  
 0530 der projektleiter mit dem arbeitspaketverantwortlichen  
 (0,5)  
 0531 zusammensitzt [mmhh] des sind dann diese  
 0532 jour fixe meetings (-) alle zwei wochen sind die bei uns  
 (0,7)  
 0533 wo ma im grunde (.) ähm (---) da wo jeder  
 arbeitspaketverantwortliche (0,7)  
 0534 ääh die pakete oder die au´ (0,2) aufgaben  
 0535 aus SEINEM arbeits´ääh´paket einfach ääh (0,5) ja (0,3)  
 abstimmt ( )  
 0536 mit den mitarbeitern die jeweils drin sind (0,7)  
 0537 und bei diesen jour fixe meetings (0,6)  
 0538 wird dann auf dieser ebene zusammen dann mit dem  
 projektleiter ääh über die (0,8)  
 0539 über dann aa (0,5) im hinblick auf die offene punkteliste  
 0540 werden dann quasi diese (--)  
 0541 arbeitspaketübergreifenden themen abgestimmt [mmhh] (1,1)  
 0542 aber (0,4) äähm wenn etz dann  
 0543 irgendwelche abstimm (-- ) äh themen sind zwischen den  
 arbeitspaketen (0,6)  
 0544 irgendwann mal im laufe des projekts oder so  
 0545 dann muss der projektleiter da etz ned grundlegend  
 informiert werden oder so  
 0546 sondern (-- ) es dürfen sich dann natürlich auch themen  
 (1,3)  
 0547 oder (0,2) äh probleme innerhalb der arbeitspakete

0548 oder innerhalb eines arbeitspakets ergeben (0,4)  
 0549 des wird dann gelöst - (0,9) und weiter geht's .  
 0550 also im grunde muss da der projektleiter  
 0551 nicht über jedes einzelne detail informiert werden (.)  
 sondern  
 0552 (0,9) ähm (0,3) des wird natürlich dann ähm (1,0)  
 0553 ja (-) in dem arbeitspaket  
 0554 immer granularer (--) sag ich etz mal (-) und (2,1)  
 0555 wie dann letztendlich der  
 0556 arbeitspaketverantwortliche oder ein  
 0557 teilprojektleiter seine kommunikation  
 0558 INNERHALB des arbeitspakets oder  
 0559 innerhalb des eigenen teilprojekts (0,3) ähm (1,0)  
 0560 ähm ähm ähm wie der des durchführt  
 0561 des is meistens dem selbst auch überlassen (1,1)  
 0562 da kann man natürlich ein bisschen hilfstellung geben  
 aber des (1,0)  
 0563 des muss der selbst dann verantworten (-)  
 0564 also es is (0,4) man muss sich des auch so vorstellen  
 0565 wenn ma etz (0,4) ein projekt hat  
 0566 wo mal hundert oder zwohundert leute beteiligt sind  
 (oder) um einiges mehr  
 0567 dann (0,4) muss ma natürlich diese (0,9)  
 0568 diese kommunikationsebenen (.)  
 0569 je höher man raufkommt äh (---) immer weniger leute und  
 und  
 0570 umso (0,7) ja (0,3) umso (0,7) gröber werden aa die  
 themen sage etz mal [mmhh]  
 0571 also (1,2) auf dieser obersten ebene oder  
 0572 dann zusammen im lenkungsausschuss  
 0573 den lenkungsausschuss interessiert dieses eine problem  
 (1,0)  
 0574 über des wir gestern in der offenen punkteliste  
 gesprochen haben (0,6)  
 0575 im detail NICHT (0,6) sondern der möchte einfach nur  
 wissen (0,4)  
 0576 ist alles im budget im plan und (1,5) und (1,0) ja (.)  
 0577 und SO (0,7) so sind auch die meetings eigentlich  
 strukturiert  
 0578 rein etz von der anzahl her (33:36)  
 {33:35} ((...))

{33:55} 0579 X-1 wenn man das erste roll out (...) vergleicht mit dem jetzigen (-)

0580 wo hat man definitiv dazugelernt hinsichtlich der kommunikationsstrategie ? (1,6)

{34:29} 0581 X-3 des is ne (.) des is ne interessante frage (1,0)

{34:33} ((...))

{34:40} 0582 ja (-) ich könnt mir vorstellen dass (1,3) was da vor jahren noch nicht so gut ausgeprägt war (0,9)

0583 dass man vielleicht ähm (1,5) vieles (0,5) nicht SO strukturiert vorbereitet hat

0584 speziell jetzt mit offener punkteliste vielleicht nicht so granular war (0,9)

0585 oder dass man im grunde (2,0) ähm (1,2) ja öfter einfach mal in ein meeting hineingegangen ist

0586 wo man sagt jetzt schau mal was passiert (1,6)

0587 und dass man daraus einfach auch (.) geLERNT hat

0588 dass man sagt des einfach besser vorzubereiten

0589 dass einfach des ganze zielführender durchgewickelt oder durchgeführt (0,9) durchgeführt wird (1,6)

0590 und natürlich ja was kommunikation betrifft ich mein (1,3) ähm (2,6) des is natürlich äh (.) wenn ich jetzt sag

0591 ich hab (0,9) jetzt ein projekt in [Nennung weiterer Standorte in Übersee]

0592 in [Übersee] isses so (--)) dass ich wahrscheinlich nicht sag (.) das team (0,6) fliegt gesamt alle vier wochen rüber oder so

0593 des heißt da bin ich eigentlich dann schon wieder viel mehr auf (--)) virtuelle kommunikation angewiesen (0,7)

0594 äh (.) weil einfach der kostenfaktor (0,9) äh dann entsprechend höher ist (0,9)

0595 aber grundsätzlich (0,4) isses denk ich schon so dass man (über die jahre auch) gelernt hat (1,6)

0596 NOCH ZIELORIENTIERTER auch so kommunikations äh meetings oder grundsätzlich meetings einfach vorzu (-) bereiten (2,3)

0597 und natürlich (-) gut (.) der technische fortschritt sage etz mal (0,6)

0598 mit websessions die dann (0,7) vielleicht vor JAHREN (0,6)

0599 ääh war des ganze vielleicht aa no ned technisch so ausgereift (0,5)

0600 dann hat man lieber drauf (--)) vielleicht sogar verzichtet (.) und hat viel mehr per email abgewickelt (0,7)

0601 dieser (-) diese kommunikation per email (.) is auch  
(0,3) sehr sehr wichtig und auch nicht zu unterschätzen  
(1,1)

0602 da wo man dann zum beispiel auch ähm (0,8) wenn man merkt  
(0,8) egal ob des jetzt quasi an einem tisch ist oder

0603 ob des jetzt virtuell passiert dann kann schon mal sein  
dass ma merkt (2,3)

0604 äh der gegenüber hat des ned verstanden oder manchmal  
selber was ned verstanden ((...))

{36:52} 0605 dann kann man jederzeit auch sagen oke äh kannst du das  
bitte nochmal danach per email zusammenfassen

0606 und dann kann man des entsprechend vielleicht aa nomal  
sich (.) in ruhe durchlesen (.)

0607 des is aa no SEHR SEHR wichtig (.) und nicht zu  
unterschätzen (1,7)

0608 dass ma (0,3) dass ma demjenigen aa nomal (0,6) die  
chance gibt ((...)) dass er sich dann nochmal gedanken  
machen kann danach

0609 und des per email nochmal zur verfügung steht (1,4)

{37:17} 0610 X-1 wenn ma etza unga´ die ungarn mit am anderen land wo der  
roll out schon stattgefunden hat vergleicht (0,5)

0611 ähm (0,3) wie is (0,8) wie isses n in der zusammenarbeit  
? sind die (.) also die ungarn gelten ja als sehr  
dominant und (0,4)

0612 merkt man des dann bei der zusammenarbeit dass sich da  
ein anderes land vielleicht eher was sagen hat lassen ?  
(0,9)

{37:37} 0613 X-4 ja (.) es sind immer (1,0) es es es es sind diese die die  
umstände sind (.) spielen da natürlich schon immer einen  
einfluss

0614 äh nicht etz nur (.) also kulturelle umstände natürlich  
(0,8) aber auch die situation (.)

0615 wenn ich etz sag [Standort in Übersee] damals (.) das war  
eine standortneugründung ((...)) und der hr manager

0616 (0,4) der (-- ) der is da auf jede unterstützung (-) äh

0617 angewiesen und froh wenn er da was (0,2) wenn er da  
irgendnen input bekommt (--)

0618 oder irgendwelche vorgaben (.) und (2,0) wohingegen beim

0619 (0,3) osteuropäischen standort sage etz mal (-- ) ähm

0620 (1,0) wenn natürlich eine firma schon (0,9)

0621 zwanzig jahre (.) äh dreißig jahre existiert und diese  
(.)

0622 diese (-- ) globale abstimmung da vielleicht noch nicht so  
(-) stattgefunden hat die letzten jahre (-)

0623 weils einfach aa no ned (.) nicht so erforderlich war (.)  
oder die vorgabe nicht die war (1,4)

0624 dann ist es natürlich schon nen tick schwieriger (0,4) zu  
sagen ähm (2,2)

0625 man fährt etz da runter und sagt (0,9) man stülpt den (.)

0626 denen die prozesse (-) über (.) des is natürlich klar

0627 dass des dann da (.) nicht so einfach ist (1,2)

0628 da is natürlich die art der kommunikation scho aa ganz  
(0,8) ganz WICHTIG und aa ned zu unterschätzen (0,6)

0629 weil (-) in dem moment wo ma natürlich sagt (0,3) man  
fährt runter (.) und (1,5)

0630 und stülpt denen irgendwas drüber (0,7) wo sie nicht  
überzeugt sind (0,6)

0631 dann hat man natürlich selber ein problem (0,3)

0632 äh was den projekterfolg vielleicht betrifft (.)

0633 weil man ist ja nicht das ganze jahr äh unten

0634 sondern eben nur diesen vier wochen rhythmus (.)

0635 und dann (0,6) isses schon schwierig wenn die leute da  
vielleicht nicht überzeugt sind (0,9)

0636 von diesem gemeinsamen ziel (.) des ich vorhin  
angesprochen hab (0,8)

0637 dann kanns schon sein (1,1) dass da (1,4) natürlich  
entgegengewirkt wird ne ? (0,8) ((...))

{39:32} 0638 des heißt also (.) da isses natürlich ganz wichtig (0,9)

0639 die leute da aa einfach zu überzeugen (0,7)

0640 am besten natürlich relativ am anfang beziehungsweise vor  
dem projekt (-)

0641 dass man da einfach entscheidungen GEMEINSAM trifft (0,5)  
[okay] also des is da scho sehr wichtig

{39:45} ((...))

{42:44} 0642 X-1 wenn sie etza (0,5) hm (-- ) die kommunikation bewerten  
könnten

0643 etz bei dem projekt zum beispiel ((...))

0644 wo gibt es noch verbesserungsbedarf ?

{42:56} ((...))

{44:00} 0645 X-3 mann sollte vielleicht SCHON tatsächlich irgendwelche  
MÖglichkeiten schaffen (2,2)

0646 und für (.) für strukturen sorgen (.) dass ma quasi sagt

0647 (-) man kann (1,6) man hat noch (.) NOCH LEICHTer zugang  
vielleicht auf (0,4) ähm (1,2)

0648 auf auf (0,3) BILDschirme oder auf videokonferenzen (.)  
das ma sagt

0649 diese möglichkeit (0,9) is AUSreichend vorhanden (.)  
sowohl hier als aa (.) als aa in ungarn

0650 wo ich sag äh (1,0) man kann (-) quasi (-)

0651 NOCH UNKOMplizierter sang etz machma wirklich (-) diese  
(.) diese websessions oder telefonkonferenzen (1,7)

0652 ähm (-- ) immer (.) immer mit am bild (.)

0653 wo ma sagt (.) man sitzt sich da nahezu ja gegenüber  
((...))

0654 wo keine technischen probleme zu erwarten sind (2,3)  
{44:47} ((...))

{48:51} 0655 ich denk dass der (1,3) dass der persönliche kontakt  
0656 an sich (.) der is nicht zu ersetzen [mmhh  
<<zustimmend>>] meines erachtens (0,5)

0657 aber die technik is hoid momentan schon so (-- ) getrieben

0658 dass ma natürlich da irgendwann mal tatsächlich mit am

0659 hologramm wahrscheinlich spricht oder so (1,7)

0660 da gibt's ja teilweise aa schon [ja] augmented reality  
oder wie des alles heißt

{49:09} 0661 ((...))

### Interview III

Teilnehmer	Ort und Datum der Aufnahme	Dauer des gesamten Interviews
X-1: Interviewerin – SE  X-4: Interviewte – LP	Konferenzraum am Hauptstandort des Unternehmens	34:05

{00:00} 0000 X-4 ((...))

{00:32} 0001 X-4 ((...)) ich bin die (-) äh (.) hr LEITerin  
hier in ungary ((...))

0002 ich arbeite hier seit 1995 (.) quasi (-) ziemlich lange  
(0,7) ääh und äh

0003 ich bin zuständig äh für die UNGARische ääh ääh

0004 Standorte in hr bereich(-)

{00:56} ((...))

{01:29} 0005 X-4 sooo achtzehn personen sind wir in hr ungary

{01:32} ((...))

{01:43} 0006 X-4 wir machen alle (0,6) äh relevanten hr themen also (-) äh  
0007 wir beschaffen das nöTIGE PERsonAL ((...))  
0008 also rekrutierung machen wir natürlich

0009 wir beschäftigen uns äh mit den äh entwicklungsfragen (.)  
schulungen (.) unterrichtungen ((...))

{02:08} ((...))

{02:33} 0010 X-4 das wissen sie ganz bestimmt von den deutschen kollegen  
0011 dass es jetzt äh gerade eine kleine (0,3)  
0012 veränderung umläuft in der firma und das  
0013 das äh (kriegt) das hr auch dass wir ein (.)  
0014 eine globale (0,4) äh einheit werden in  
0015 jetzt in der zukunft (0,6)  
0016 haben sie darüber ganz bestimmt gehört ?

{02:55} 0017 X-1 ja genau

{02:56} 0018 X-4 (0,5) JA darüber möchte ich dann (-- ) nicht reden (0,6)  
0019 aber das wird mal ein bisschen veränderungen mitbringen  
(0,6)  
0020 hoffentlich in gute richtung äähm (0,8)  
0021 aber (1,2) bis JETZT haben wir auch GUT  
0022 zusammengearbeitet mit den deutschen (.) kollegen und  
kolleginnen  
0023 aber in der zukunft werden wir (.) NOCH enger zusammen  
ARBEITen (0,4)  
0024 denk ich  
0025 das wird die (0,3) äh HAUPTveränderung jetzt für uns  
(1,6)

{03:27} 0026 X-1 ((...))

{03:37} 0027 in welchem ausmaß kooperieren sie (-) denn da mit  
kollegen ähm beziehungsweise kolleginnen in ihrer  
täglichen arbeit in ungar n ?

{03:46} 0028 X-4 (1,1) meinen sie jetzt die (.) äh unser sap projekt ?

{03:51} 0029 X-1 genau ((...)) erzählen sie mir doch bitte mal kurz  
0030 ähm wie ihr team aufgestellt ist - ähm  
0031 inwiefern (.) wie eng sie zusammenarbeiten - ob es  
regelmäßige meetings gibt -

{04:04} 0032 X-4 mmhh (0,6) mmhh (0,2) mmhh <<zustimmend>> äähm  
{04:08} ((Verbindung unterbrochen ca. 16,8 Sek.))  
{04:25} 0033 zu diesem äh einführungsPROJEKT haben wir natürlich ein  
team gebildet (.)  
0034 wir haben mit DIESEM projekt letztes jahr gestartet

0035                   jetzt sind wir GANZ mitten drinnen

0036                   wir stehen äh schon vor (-) der einföhrung aber (.) erst  
im juli planen wir äh (unverständlich)

0037                   und (0,3) ähm (-) das ist jetzt ein bisschen interessant

0038                   dieses projekt (.) das wird unterstötzt (-) ääh

0039                   aus DEUTSCHland also meine äh deutsche (0,3) kollegen und  
kolleginnen

0040                   sind für uns als äh interne BERATER

0041                   das projekt leitet jetzt [Name des Projektleiters SI]

0042                   ähm (.) soviel ich weiß er wird auch befragt von ihnen  
oder [genau]

{05:13} 0043        X-1       der hat (-) äh vor ihnen (-) äh sich mit mir unterhalten  
[ja schon]

{05:17} 0044        X-4       ((unverständlich ca. 4 Sek.)) ähm (0,6) also

0045                   die deutschen kollegen sind die (.) sind unsere (--) äh  
INTERNEN berater ähm (0,5)

0046                   und ähm (0,5) in pro´ an projekten äh sind TEIL noch äh

0047                   meine KOLLEGINNEN die sogenannten äh zukünftigen key user  
(0,6) äh (1,3) äh

0048                   drei perSONen (0,3) und äh noch EIN kollege der NICHT in  
meinem team ist sondern

0049                   er ist der edv leiter der it leiter (.) er unterstötzt  
uns AUCH äh und ääh (1,2)

0050                   natürlich müssen wir noch mit äh einer externen firma  
AUCH zusa´

{06:14}                   ((Verbindung unterbrochen ca. 8 Sek.))

{06:23} 0051        DEUTSCHE kolleginnen kollegen UNGARISCHE kolleginnen  
kollegen UND EXTERNE (-) ungarische partner (1,2)

{06:32} 0052        X-1       mmhh <<zustimmend>> (1,4) und ähm (0,4) wenn wir jetzt  
von den DEUTSchen partnern ähm sprechen

0053                   wie oft ähm haben sie kontakt zu denen (.) also zum  
beispiel zu herrn [Name des Projektleiters SI] ? (0,8)

{06:45} 0054        X-4       mmhh <<zustimmend>> ähm natürlich wir haben ganz oft äh  
im projekt KONTAKT

0055                   äh (.) wir kennen uns (.) schon äh seit langem

0056                   und äh das ist vorteilhaft jetzt im PROJEKT (1,0) äähm  
(0,4)

0057                   dass wir ähm täglich kontakt (--) FAST täglich kontakt  
haben KÖNNEN

0058                   ähm (1,3) FACE TO FACE kontakt also ein treffen haben wir  
(-) jetzt so ungefähr

0059 einmal im monat (0,7) [hm <<zustimmend>>]

0060 die deutschen kollegen (-- ) sind äh (0,7)

0061 äh (.) eine woche (0,3) pro monat hier (.) vor ort hier  
in [Name des Standorts]

0062 und dann kommen auch die externen berater (0,7) aber  
(0,4) äh weitere kontakte also (0,7)

0063 keine face to face kontakte sondern äh telefon (.)  
kontakte oder (.) oder webex kontakte

0064 haben wir mindest EINMAL (0,6) oder mehr (-) in der (.)  
woche (0,4) [mmhh <<zustimmend>>]

0065 und briefe und email haben wir fast jeden tag jetzt (.)  
wo wir in der phase sind

0066 dass wir kurz vor der einföhrung sind (1,5)

{08:05} 0067 X-1 okay (0,3) ähm was zum beispiel wird dann über ähm per  
email ähm (.) besprochen ? (0,7)

0068 wenn sie sich´ [mmhh <<zustimmend>>] (0,8)

{08:14} 0069 X-4 äähm (1,4) ähm (0,9) ich weiß nicht ob [Name des  
Projektleiters SI] darüber gesprochen hat

0070 was für ein projektTOOL unser projekt äh unterstützt

0071 es gibt dafür (.) ganz strenge vorschrifte und DOKUmente  
und äh

0072 technische möglichkeiten (.) wie wir alles dokumentIEREN  
müssen (-) ähm

0073 wir haben (-) gemeinsames laufwerk wo wir alle (-) äh  
tabellen dokumente (-) äh anlegen können und gemeinsam  
pflegen

0074 dann wir haben (-) äh ein (.) mrt (0,7) ähm (0,7) mmhh

0075 webseite oder (-) ähm (0,7) seite wo (.) äh welche auch  
die externe partner erreichen (0,2) KÖNNEN (0,9) äh

0076 haben sie darüber informationen ?

{09:16} 0077 X-1 mmhh ja (.) ein bisschen haben wir darüber gesprochen

0078 aber sie dürfen es gerne auch nochmal von ihrer seite  
beleuchten (0,5) [mmhh <<zustimmend>>]

0079 ich unterbreche sie wenn (-) wenn es zu sehr ausufert

0080 also sprechen sie einfach (1,9)

{09:28} 0081 X-4 oke (-- ) also (.) wie gesagt das ist ääh nach einem äh  
[Name des Unternehmens] management tool äh

0082 läuft äh das ganze projekt WAS und WIE wir dokumentieren

0083 diese dokumentATIONen werden vor allem von den deutschen  
kollegen geführt (1,2)

0084 ähm (1,7) und zwar wir haben (0,3) äh unsere excel  
tabelle wo wir unsere

0085 offene punkte immer aufschreiben und führen und dann

0086 wenn wir ein (.) eine webex meeting haben und äh  
besprechen wir die offene punkten

0087 dann wird das DOkuMENTiert in dieser excel tabelle und  
per email immer die (-) teilnehmer

0088 kontaktiert und benachrichtigt äh WAS wo (0,6) verändert  
wurde

0089 was wo zu finden (0,6) ähm normalerweise über email (0,9)

0090 äh schicken wir diese (-) nachrichte raus an an die  
beteiligten (0,2)

0091 was wo zu finden wo wurde etwas (-) angelegt oder  
verbessert (0,6) oder so [hmm <<zustimmend>>] (1,7)

0092 eben jetzt vor unserem telefonat haben wir auch eine  
webex besprechung gehabt

0093 mit mit den internen äh äh äh äh teilnehmern und auch mit  
externen partner (0,3)

0094 und das war auch ääh (-) eine interessante besprechung  
wie (0,7)

0095 sind alle unsere besprechunge <<lacht>>

0096 weil meine (.) ungarische kolleginnen die leid´ weder  
leider weder englisch oder deutsch äh sprechen

0097 nahmen AUCH teil und äh auch der externe berater der nur  
englisch äh spricht

0098 die deutschen kolleginnen (.) ich

0099 also wir (.) wir haben in drei sprachen gesprochen (0,2)  
[mmhh <<überrascht>>]

0100 (1,2) und das ist die herausforderung normalerweise (0,8)  
äh aus diesen gesprächen (1,3)

{11:38} 0101 X-1 und (0,2) ja ich versteh schon (.) und wie machen sie das  
dann ?

0102 also beginnen sie´ [hmm <<zustimmend>>] wie wird festlegt  
auf welcher sprache man´

{11:46} 0103 X-4 [also so ein] mmhh (0,7) äh TELEfonische besprechung  
(0,9)

0104 an (.) dass wir uns vorstellen wir alle teilnehmer

0105 wir alle von den deutschen seite (.) von der ungarischen  
seite am telefon sind

0106 oder von externen (-) und es gibt äh gott sei dank immer  
einen

0107 äh moderator (0,5) meistens die deutschen kollegin´ von  
den deutschen kollegen

0108 einen moderator äh der oder die das gespräch FÜHRT (0,2)  
und äh (0,4)

0109 spricht an die offenen themen und punkte und äh

0110 von diesem moderator wird äh die best´

0111 die betroffene person angesprochen fragen gestellt und äh  
(0,6)

0112 man muss sich reagieren äh

0113 wir haben das ausgemacht ähm in diesem fall

0114 der externe partner und die deutsche kolleginnen

0115 unterhalten sich äh (-) äh auf äh in äh auf englisch (-)

0116 ich äh verSTEHE englisch auch aber englisch ist meine (-) zweite fremdsprache

0117 ich spreche besser DEUTsch aber verstehen (.) tu ich auch gut äh in der ung' äh

0118 englischen sprache (0,8) aber

0119 manchmal merke ich auch dass die beiden (0,3)

0120 in der GEMEINSAMEN englischen sprache äh

0121 missverständnisse habe oder wenn wenn

0122 der externe (.) etwas nicht versteht (.)

0123 dann kann ich UNTERstützen dass ich äh (0,8)

0124 (übersetze) ins ungarische und äh

0125 wenn es um solche themen geht wo WIRKLICH

0126 es is wichtig deTAILS punkte zu besprechen

0127 dann können wir uns äh (.) äh auf ungarisch auch unterhalten (.)

0128 und äh weil ich das auch merke dass äh

0129 die deutschen und wir (.) also die [Name des Unternehmens] kollegen und kolleginnen

0130 wir besprechen schon (0,9) eine [Name des Unternehmens] sprache

0131 also wir (0,6) äh (.) äh kennen schon die (-- ) die bei [Name des Unternehmens] benutzten fachbegriffe

0132 die VIELLEICHT für einen fremden (.) für einen externen noch nicht bekannt sind (0,4)

0133 und das kann ein bisschen so (-) schwierigkeiten verursachen (.) aber (0,8)

0134 das merken wir sofort wenn es dann geht [okay]

{14:13} 0135 X-1 äh können sie das weiter ausführen wie (.) wie oder was meinen (.) was verstehen sie unter einer [Name des Unternehmens] internen sprache ? (1,3)

{14:21} 0136 X-4 ähm (-) die ähm (1,4) fachsprache zum beispiel

0137 es geht jetzt um sap einföhrung im (0,7) personalwesen

0138 da gibt es auch fachwörter äh äh FACHWÖRTER (0,6) äh (0,5) die können (1,2)

0139 ähm (0,2) anders übersetzt werden (0,2) und ähm (1,0)

0140 es gibt solche wörter (0,2) die wir jeden tag benutzen (.) wir kennen schon

0141 aber die die (.) externen vielleicht nicht (.)

0142 wie wir das äh in der deutschen sprache benutzen (--)

0143 und äh mit der ZEIT ääh lernen sie das auch (0,3) dazu (-  
-)

0144 das äh wissen sie ääh auch bestimmt wenn sie eine (-)

0145 fremdsprache beherrschen oder sprechen

0146 das kann sein dass sie (-- ) sie gut die die sprache  
sprechen (0,3)

0147 aber (0,3) es kann sein dass innen in einer firma (--)

0148 gibt es äh übliche wörter die benutzt werden für ein wort  
oder so [mmhh <<zustimmend>>] mein ich

{15:31} 0149 X-1 ja (.) ich versteh was sie meinen glaub ich ((...))

{15:36} 0150 ähm (0,3) dann (.) würde ich gerne über ähm eventuelle  
herausforderungen oder probleme

0151 bei der deutsch ungarischen zusammenarbeit sprechen .

0152 hätten sie da (.) ein paar beispiele wo es zum teil  
schwierig ist ? (2,9)

{15:53} 0153 X-4 äh (.) aus welchem ähm sichtpunkt meinen sie ?

{15:58} 0154 X-1 mmhh (.) gibt es zum beispiel [sprachlich eher oder ?]  
genau (.)

0155 gibt es sprachliche oder kulturelle herausforderungen mit  
den deutschen ? (0,9)

{16:07} 0156 X-4 mmhh <<zögernd>> <<überlegt>> nein (.) nein

0157 ähm jetzt geht es nur um zwei nationalitäten (.)  
nationalitäten

0158 in dieser zusammenarbeit ne ?

0159 nur ungarische und und deutschen .

0160 und äh KULTURELLE äh unterschiede oder abweichungen  
gibt's (0,2) keine GROBE

0161 und wie gesagt (.) also äh hier in der firma

0162 wir kennen uns schon (-) seit langem (0,4)

0163 und äh (0,9) so GROBE unterschiede (0,4) ich sehe (1,3)  
ich sehe nicht und und äh

0164 SOLCHE die schwierigkeiten verursachen könnten (.) GAR  
NICHT (-)

0165 ähm (-) naja (0,7) es gibt natürlich mal

0166 kleinigkeiten (0,7) die vielleicht äh unterschiedlich  
sind (0,5) aber hm <<überlegt>> (1,3)

0167 nee (.) äh ich kann sein äh kann sagen meine deutsche äh  
kollegen kolleginnen (0,4)

0168 sind äh WIRKLICH äh (0,8) SEHR geduldig gegenüber UNS (-)  
äh

0169 es kann sein dass ein thema mehr zeit braucht wegen den  
sprachlichen schwierigkeiten oder so (0,4)

0170 aber sie sind sehr geduld' und warten immer ab (-)

0171 damit wir klarkommen (0,6) sie sind sehr (.) sachlich und  
äh

0172 geben immer klares feedback (0,8) und äh (--)

0173 ich (--)  
denke (0,9) mmhh also außer sprachliche (.) so  
große probleme haben wir nicht und (0,8)

0174 ja (0,4) wir haben auch mal ein bisschen (.)

0175 MÖGLICHKEIT ääh beim treffen uns äh zu unterhalten

0176 in der mittagspause auch äh

0177 meistens äh gehen die kolleginnen und kollegen gemeinsam  
zum mittagessen

0178 dann können sie sich auch unterhalten mal ein bisschen  
privat oder persönlich

0179 und äh damit wir uns besser kennenlernen (.)

0180 mehr vertrauen aneinander haben (0,2) und mehr offen sind

0181 und das unterstützt unsere zusammenarbeit mal auch denk  
ich

0182 und äh (1,0) da seh ich KEINE unterschiede (0,5)  
(unverständlich ca. 1 Sek.)

{18:27} 0183 X-1 ähm (-) wenn wir mal so eine typische woche in  
augenschein nehmen

0184 wenn die ähm deutschen kollegen sie in ungarland besuchen -

0185 wie sieht dann so ein (.) tagesablauf aus ? (2,2)

0186 also (.) haben sie dann (-) workshops zusammen oder [ja]

{18:46} 0187 X-4 ja (.) ganz streng äh haben wir immer ein agenda das wird  
schon VORHER rausgeschickt

0188 also wir äh wissen immer (.) was zu besprechen (0,6) äh  
ist

0189 wir haben wie gesagt ein agenda (.) wir treffen uns äh  
(0,4)

0190 in einem meetingsraum (0,5) und äh (0,9) und äh (0,5)

0191 wie gesagt das wird auch dieses persönliches gespräch  
moderiert (1,0)

0192 und äh (0,4) wir besprechen immer

0193 wann wir dann die pause halten (.) dann wird gemeinsam  
(0,9) äh (0,4)

0194 mittag gegessen und dann (-) bis spät äh nachmittag  
weiter gearbeitet (0,6) äh

0195 wir können uns vorbereiten für dieses treffen immer (1,5)

0196 also es kann (.) ich kann sagen dass wir das GUT  
vorbereiten (.) dieses treffen

0197 damit wir (-) am besten die zeit nutzen können .

{19:50} 0198 X-1 ähm (-) sehen (.) würden sie sagen dass sie sich als TEAM  
sehen ?

0199 sie und die deutschen kollegen ?

0200 also die ungarischen und die deutschen kollegen ? (-)  
sind sie ein team ? (2,3)

{20:01} 0201 X-4 ja (2,0) [einfach weil sie sich'] in diesem projekt  
meinen sie jetzt ? [ja genau] (2,3)

{20:10} 0202 ja (-) wir arbeiten (-) äh ZUSAMMEN für  
0203 die gemeinsame zielsetzung und wir (1,7) ja ww'  
<<stotternd>>

0204 ganz klar kann ich sagen wir sind ein ein (.) gemeinsames  
(0,6) team jetzt (0,3)

{20:27} 0205 X-1 okay (0,7) ähm würden sie sagen (-) dass (.) ähm (0,7)  
0206 reale treffen (.) die beziehung (.) und die kommunikation  
verbessern ? (1,0)

{20:38} 0207 X-4 ja (1,3)

{20:40} 0208 X-1 also ist es wichtig dass man einmal im monat (-) nach  
ungarn fährt ? (2,8)

{20:46} 0209 X-4 ja (.) ja (-) ähm ja (-) aus FACHlichen  
0210 gründen schon und äh (1,3) mmhh sonst die  
0211 zusammenarbeit unterstützt das auch (-)  
0212 ja  
0213 wenn wir uns jetzt persönlich nicht  
0214 KENNEN WÜRDEN sondern nur (.) durch telefongespräche oder  
videokonferenzen oder webex meetings (.)  
0215 äh (.) zusammenarbeiten KÖNNTEN  
0216 dann ich denke das wäre VIEL schwerer (0,5)  
0217 also wie gesagt (-) ich denke das unterstützt viel (hier)  
0218 dass wir auch (0,4) äh face to face uns treffen [hm]  
(1,5)

{21:23} 0219 X-1 haben sie irgendwelche strategien oder (0,4) ähm (.) ja  
oder ein gewisses know how für eine erfolgreiche  
virtuelle kommunikation ?  
0220 (0,6) würden sie sagen dass sie sowas in den letzten  
jahren entwickelt haben ? (2,8)

{21:40} 0221 X-4 ähm (2,0) ehrlich gesagt jetzt verstehe ich nicht ganz  
was sie jetzt meinen (.)  
0222 äh (-) für die zukunft (-) strategie ? (0,6)

{21:50} 0223 X-1 nee ähm ich wollte eher darauf raus ob sie ähm (0,3)  
vielleicht irgendwo sehen  
0224 dadurch dass sie ja schon so lange für [Name des  
Unternehmens] arbeiten (-) ähm [mmhh <<zustimmend>>]  
0225 dass sich die (.) kommunikation (0,4) auf jeden FALL ja  
verBESSert hat über die jahre  
0226 und ob sie (-) sagen können'  
0227 ob sie an ein paar beispielen sagen können (0,3)  
0228 INWIEFERN sie sich verbessert hat . (0,9)

{22:13} 0229 X-4 mmhh <<zustimmend>> ja ich denke wir haben ganz gute technische voraussetzungen

0230 hier in der firma (0,3) [mmhh]

0231 (0,7) und ääh (-) ja vor mehreren jahren

0232 haben wir (-) nicht so enge kontakte mit den deutschen (-) geHABT

0233 (1,0) und äh das kommt äh

0234 was ich erwähnt habe vielleicht auch äh daraus

0235 dass wir jetzt eine globale einheit werden (0,4)

0236 und äh (.) äh videokonferenz und und webex meeting

0237 das haben wir nicht äh (-) seit langem

0238 und äh (1,5) äh (.) vorher haben wir keine solchen besprechungen

0239 zum beispiel webex meeting wo wir unsere bildschirme (--)  
miteinander äh

0240 sharen können oder teilen können (0,3) äh (0,2)

0241 das ist auch SEHR gut denke ich (0,3) und äh (0,5) äh zum  
beispiel mein büro

0242 in mein büro ((...)) das ist auch ganz gut ausgerichtet

0243 ich hab hier ein äh (-) einen großen besprechungsraum  
((...)) beziehungsweise

0244 besprechungstisch mit äh (0,4) äh solche

0245 konferenz äh telefonate (0,6) wo wir uns jetzt auch  
unterhalten auf lautsprecher

0246 und solche technische (0,5) äh neuigkeiten (-)  
unterstützt natürlich die arbeit (2,1)

{23:50} 0247 X-1 ähm seit wann (0,4) würden sie sagen nutzen sie diese  
webex und äh videokonferenzen (0,3)

0248 also diese tools (.)

0249 seit wann gibt es die in ungary bei ihnen ? (1,6)

{24:02} 0250 X-4 ähm (0,3) bei mir seit äh ein zwei jahren

0251 also videokonferenz haben wir (.) selten (-) des äh nicht  
so OFT (.) also (0,4)

0252 ääh (-) wenn wir management besprechung haben oder mit  
vorstand äh (0,9) ab und zu (0,3) äh (1,4)

0253 NICHT seit langem (.) seit einigen jahren (0,4) dadurch  
ist das ganz neu (0,7) [okay]

{24:29} 0254 X-1 und SEIT WANN würden sie dann sagen dass sich die ähm (--  
-)

0255 KOMMunikation und die beziehung zu den deutschen  
verbessert hat ? (3,0)

{24:39} 0256 X-4 <<atmet aus>> ach ich ich sage NICHT dass es in der  
letzten zeit äh äh äh

0257 dass es SCHLECHT WAR (0,4) aber JETZT äh

0258 (1,0) durch dieses proJEKT (1,0) beDEUTEND äh (1,9)

0259 seit einem jahr so ungefähr (...)

{25:02} 0260 X-1 können sie mir irgendwelche beispiele geben wann es mal ähm (.)

0261 oder wann es missverständnisse gibt (.) also (0,2) ähm (0,2)

0262 oder wie man umgeht (0,5) wenn (0,9) sich die deutschen und die ungarn

0263 sprachlich missverstehen ? (0,3) ähm (.) was macht man dann ? (1,6)

{25:20} 0264 X-4 dann versuchen wir das zu KLÄREN also äh

0265 wenn wir (0,4) äh uns äh persönlich treffen (.)

0266 natürlich dann sehen wir die (--) metakommunikation <<lacht>>

0267 aus der metakommunikation äh stellt es sich aus äh heraus dass (0,3) dass es um missverständnis geht oder so (0,4)

0268 ähm (1,2) äh (-) dann versuchen wir das untereinander zu besprechen

0269 zum beispiel die ungarn wer (.) was verstanden hat und äh (0,5) äh

0270 ich denke wir haben den mut nachzufragen oder zu klären (1,1) [okay] (1,0)

0271 weil wir uns wirklich GUT äh kennen

0272 das ist kein problem also wenn wenn man (.)

0273 etwas nicht versteht (.) nachzuFRAGEN (.) wiederholen zu lassen oder (0,9)

0274 oder klären zu lassen (1,1) [mmhh <<zustimmend>>] (2,8)

{26:17} ((...))

{26:47} 0275 X-1 wenn sie sich die (0,2) kommunikation zwischen den ähm verschiedenen standorten ansehen

0276 hätten sie da irgendwelche (0,3) verbesserungsvorschläge inwiefern man vielleicht NOCH BESSER zusammenarbeiten könnte ? (1,4)

{27:02} ((...))

{27:19} 0277 X-4 äh solche kommunika´ (.) äh (1,0) ´torische probleme (-) haben wir SCHON AUCH hier binnen ungarn gehabt

{27:27} ((...))

{27:35} 0278 wir haben das hier auch eingeführt dass meine kolleginnen

0279 in hr in personalabteilung in [zweiter Standort in Ungarn] im zweiten werk

0280 sollen (0,4) jede (0,4) woche einmal äh nach [erster Standort in Ungarn] kommen (0,3)

0281 und äh (.) wir müssen auch persönlich äh die themen durchsprechen und und kontakt halten (0,8)

0282 das stellte sich heraus in der letzten zeiten (0,7)

0283 dass es äh nicht so gut funktioniert wenn wir uns nicht  
treffen (0,6)

0284 obwohl wir nur fünfzig kilometer entfernt sind (0,3)

0285 mit [Name des Hauptstandorts in Deutschland] sind wir  
sechshundert kilometer entfernt <<lacht>>

0286 ähm (1,7) aber (0,9) durch das persönliche treffen (0,6)

0287 hat sich verbessert (.) äh die die kommunikation auch und  
und (0,6)

0288 die zusammenarbeit auch (1,2)

{28:31} 0289 X-1 okay (0,4) und mit den deutschen ? [also]

{28:33} 0290 X-4 äh äh ich denke wir (0,5) müssen (0,4) äh regelmäßig uns  
0291 treffen (2,8)

{28:42} 0292 X-1 und das gilt für [Name des Hauptstandortes in  
0293 Deutschland] ? (1,9)

{28:46} 0294 X-4 joa (0,3) ja (-) ähm (1,9) JETZT durch diese (0,4) ähm  
0295 (0,4) diese globale aussetzung mal wurden jetzt neue  
0296 positionen auch eingeführt ((...))

{29:04} 0297 jetzt zufällig ist es ein äh ungarischer (0,3) kollege  
0298 in [Name des Hauptstandortes in Deutschland]  
{29:11} ((...))

{29:22} 0299 ich hab auch äh (0,7) sogenannten business partner im  
0300 hauptwerk und äh mit ihm habe ich regelmäßige  
telefongespräche (.) alle zwei wochen (0,3) [okay]

0301 aber (-) ich denke (.) wenn wir wirklich als globale  
einheit funktionieren WOLLEN in der zukunft (2,8)

0302 mindestens einmal oder zweimal treffen (-) jetzt außer  
diese sap projekt

0303 also so allgemein (-) strategien durchsprechen (.) die  
wichtigsten themen und so (0,3) [mmhh <<zustimmend>>]

0304 (1,0) und das ist auch geplant (0,7) weltweit hr  
zusammenbringen

0305 es gab noch KEIN solches treffen wo ich (.) äh kenne zum  
beispiel persönlich die hr leiterin in rumänien (1,5)

0306 aber ich kenne die andere hr leiter aus [Nennung weiterer  
internationaler Standorte des Unternehmens] nicht

0307 wir haben uns noch nie getroffen ((...))

{30:33} 0308 soviel ich weiß ist es auch geplant und wäre gut wenn wir  
(1,5) einmal im jahr oder alle zwei jahre so (0,9)

0309 treffen könnten und erfahrungen austauschen (0,3)

0310 das unterstützt eine globale zukünftige arbeit ganz  
bestimmt {30:51} ((...))

## **Anhang 5 – Audiodatei der Interviews**

## Anhang 6 – Datenschutzvereinbarung für wissenschaftliche Interviews

Westfälische Hochschule Zwickau  
Fakultät Angewandte Sprachen und Interkulturelle Kommunikation  
Master Regionale und Europäische Projektentwicklung  
Abschlussarbeit zum Thema  
„Virtuelle Teamkommunikation im interkulturellen Kontext am Beispiel des Unternehmens XY“  
Interviewerin: Lisa-Marie Sperl  
Interviewdatum: 20.04.2018

### VEREINBARUNG ZUM DATENSCHUTZ FÜR WISSENSCHAFTLICHE INTERVIEWS

Allgemeine Angaben zum/r Interviewpartner/in:

Vor- und Nachname: \_\_\_\_\_

Unternehmensbereich: \_\_\_\_\_

Funktion: \_\_\_\_\_

Haupttätigkeiten: \_\_\_\_\_

---

#### BANDAUFNAHME:

1. Die Interviews werden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet.
2. Die Bandaufnahme wird von der Verantwortlichen verschlossen aufbewahrt und nach Abschluss der Untersuchung gelöscht.
3. Zugang zur Bandaufnahme haben die Bearbeiterin und die Gutachter der Masterarbeit.

#### AUSWERTUNG UND ARCHIVIERUNG:

1. Zu Auswertungszwecken wird von der Bandaufnahme ein schriftliches Protokoll angefertigt. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung der Interviewtexte werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person führen könnten, verändert oder aus dem Text entfernt.
2. In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, um gegenüber Dritten sicherzustellen, dass der entstehende Gesamtzusammenhang von Ereignissen nicht zu einer Identifizierung der Person führen kann.
3. Das anonymisierte Protokoll wird als wissenschaftliches Dokument im Archiv der WHZ unter Beachtung der Datenschutzbestimmungen elektronisch gespeichert.

Die Teilnahme an den Interviews ist freiwillig. Der/Die Interviewte hat zu jeder Zeit die Möglichkeit, ein Interview abubrechen, weitere Interviews abzulehnen und sein/ihr Einverständnis in eine Aufzeichnung und Niederschrift des/der Interviews zurückzuziehen, ohne dass ihm/ihr dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

Die Verantwortliche trägt dafür Sorge, dass alle erhobenen Daten streng **vertraulich** behandelt und ausschließlich zum vereinbarten Zweck verwendet werden.

Der/Die Interviewte erklärt sein/ihr **Einverständnis** mit der Tonaufnahme auf Band und der wissenschaftlichen Auswertung des Interviews.

(Ort des Unternehmens), den \_\_\_\_\_

**Interviewer:** \_\_\_\_\_ **Interviewte/r:** \_\_\_\_\_

## **Anhang 7 – Versicherung an Eides statt**

mit dem Titel:

Virtuelle und interkulturelle Zusammenarbeit in Unternehmen –

Eine qualitativ-inhaltliche Untersuchung am Beispiel XY

Sperl, Lisa-Marie

38009

Maria-Montessori-Str. 4

81829 München

Zur Vorlage bei der Westsächsischen Hochschule Zwickau.

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die Arbeit noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinne nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

München, 15.08.2018

---

Lisa-Marie Sperl